



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIEROS EN FINANZAS

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA DE CRÉDITO, EN LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2016 – 2017.”

AUTORES:

ATUPAÑA SAGÑAY LUIS DANIEL
JANETA LEMA ANA LUCIA

RIOBAMBA- ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor Atupaña Sagñay Luis Daniel, y por la Srta. Janeta Lema Ana Lucia, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

ING. JUAN ALBERTO AVALOS
DIRECTOR

ING. MARCO VINICIO SALAZAR TENELANDA
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Atupaña Sagñay Luis Daniel, y Janeta Lema Ana Lucia, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, febrero de 2016

Janeta Lema Ana Lucia

C.I 060476556-0

Atupaña Sagñay Luis Daniel

C.I 060398589-6

DEDICATORIA

Mi admiración y cariño eterno a mi mejor amigo que siempre está conmigo, aunque yo me olvide de él, al dueño de mi vida a mi Dios por acompañarme en este camino, por cuidar de mí gracias mi Dios. A mis padres Francisco Atupaña y María Paula Sagñay, quienes siempre me han estado brindando su apoyo económico y moral gracias a sus consejos hoy se cumple una de mis mayores metas. A toda mi familia quienes de una u otra forma han estado alentándome a no decaer y seguir adelante sobre todas las cosas, en especial a mis hermanos Rebeca, José, María, Mercedes y Panchito de cariño quienes han estado a mi lado en los buenos y malos momentos gracias a por sus apoyo incondicional.

¡Se fuerte y muy valiente Obedece siempre a Dios, para que tengas éxito donde quiera que vayas!

Daniel Atupaña

Este trabajo investigativo, quiero dedicar especialmente a mi Dios que me dio fuerza y suficiente sabiduría para resolver los problemas que se han presentado en el transcurso de mi vida estudiantil, A mis padres que con su paciencia, sus sabios consejos y ejemplo de vida me enseñaron a luchar incansablemente para lograr mi objetivo y ser una persona humilde ante la sociedad. A mis hermanos que de una u otra manera estuvieron ayudándome moralmente y económicamente. Sin ellos, jamás hubiese logrado darle sentido a mi vida, Agradacias Dios, Padres y Hermanos. Mi admiración y respeto de siempre para Ustedes.

Anita Janeta

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por guiar mis pasos, por bendecirme en cada momento de mi vida y sobre todo por haber permitido que cumpla uno de mis grandes sueños ser un profesional. De manera especial y con mucho cariño a mis queridos padres por su apoyo moral, económico y sobre todo por poner toda su confianza en mí. Un profundo agradecimiento al personal docente administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) quienes han apoyado con sus sabios experiencias en momentos difíciles para lograr el objetivo propuesto en mi vida estudiantil. A mi director y Miembro del trabajo de titulación por su apoyo y paciencia incondicional para la culminación de la tesis. Al Ing. Pedro Vicente Khipo Gerente General de la COAC “Fernando Daquilema” por su apoyo y por la oportunidad de abrirme las puertas de su institución para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad.

Daniel Atupaña

A Dios que me da fuerzas día tras día, a mis amados padres, hermanos, y a toda la familia Janeta Lema, mismos que constituyen mi razón de existir, amar, vivir, y soñar. También quiero extender mi agradecimiento A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, al personal docente de mi querida Escuela Ingeniería en Finanzas y Comercio Exterior, quienes me formaron en las diferentes áreas de mi vida académica, social, con sólidos valores humanos y éticos, para cumplir con la misión de formar una nueva profesional competitivo, emprendedor, consiente de su identidad nacional. No puedo dejar de agradecer al personal Administrativo y a quienes conforman la COAC “Fernando Daquilema” Ltda. Quienes me permitieron realizar mi trabajo investigativo en tan prestigiosa Institución Financiera, enfocados en valores y principios Cristianos.

Anita Janeta

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tabla.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen ejecutivo	xi
Summary.....	xii
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1- La Morosidad	12
2.2.2 artera en vigilancia.....	13
2.2.3. Perfil de los cobradores.....	14
2.2.4. Entrenamiento del personal.....	15
2.2.5 Gestión financiera	15
2.2.6 Función Financiera.....	19
2.2.7 Procesos de gestión	21

2.2.8	Funciones de la gestión	21
2.2.9	Modelos de gestión	22
2.4.	MARCO CONCEPTUAL	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		32
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	32
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
3.5	RESULTADOS.....	36
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	45
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		46
4.1	TITULO	46
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	46
4.2.1.	La cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema.....	46
4.2.2.	Estructura Administrativa	48
4.2.3.	Organigrama Estructural.....	49
4.2.4.	Organigrama Funcional.....	50
4.2.5.	MISIÓN	53
4.2.6.	VISION	54
CONCLUSIONES		94
RECOMENDACIONES.....		95
BIBLIOGRAFIA		96
ANEXOS		98

ÍNDICE DE TABLA

Tabla N° 1:	Modelo de Gestión para recuperar cartera	36
Tabla N° 2:	Políticas y procedimientos para la cartera.....	37
Tabla N° 3:	Implementación de un Modelo de Gestión	38
Tabla N° 4:	Controlar la morosidad	39
Tabla N° 5:	Personal destinado al control de cartera.....	40
Tabla N° 6:	Indicadores de Gestión.....	41
Tabla N° 7:	Políticas para mejorar la cartera.....	42
Tabla N° 8:	Niveles de morosidad.....	43
Tabla N° 9:	Departamento financiero.....	44
Tabla N° 10:	Balance General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema	55
Tabla N° 11:	Estado de Resultados de la Cooperativa Fernando Daquilema.....	61
Tabla N° 12:	Estructura de la cartera de créditos	63
Tabla N° 13:	Comportamiento de la cartera de crédito en valores absolutos.....	64
Tabla N° 14:	Índices de morosidad	65
Tabla N° 15:	: Índices de cobertura de provisiones para cartera improductiva.....	66
Tabla N° 16:	Indicador de intermediación financiera.....	67
Tabla N° 17:	Rendimiento de la Cartera.....	67
Tabla N° 18:	Vulnerabilidad del Patrimonio	68
Tabla N° 19:	Límites para conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural y jurídica.....	75
Tabla N° 20:	Cupos de crédito y garantías para la administración de cooperativas de ahorro y crédito	76
Tabla N° 21:	Limite individual sobre el Patrimonio	76
Tabla N° 22:	Criterios para calificación de los créditos y contingentes.....	77
Tabla N° 23:	Calificación para cuentas por cobrar y otros activos	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1:	Modelo de Gestión para recuperar cartera	36
Gráfico N° 2:	Modelo de Gestión para recuperar cartera	37
Gráfico N° 3:	Implementación de un Modelo de Gestión.....	38
Gráfico N° 4:	Controlar la morosidad.....	39
Gráfico N° 5:	Personal destinado al control de cartera	40
Gráfico N° 6:	Indicadores de Gestión	41
Gráfico N° 7:	Políticas para mejorar la cartera	42
Gráfico N° 8:	Niveles de morosidad	43
Gráfico N° 9:	Departamento financiero	44
Gráfico N° 10:	Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema”	49
Gráfico N° 11:	Flujograma de concesión del crédito.....	83
Gráfico N° 12:	Flujograma de recuperación o cobranza del crédito.....	84
Gráfico N° 13:	Flujograma de la verificación de la documentación.....	86
Gráfico N° 14:	Flujograma del archivo de la documentación.....	87
Gráfico N° 15:	Flujograma del Sistema recordatorio	89
Gráfico N° 16:	Flujograma de Cobranza Extrajudicial.....	91
Gráfico N° 17:	Flujograma del análisis de cartera previa	93

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta para empleados de la cooperativa.....	99
Anexo N° 2: Entrevista aplicada a los directivos de la cooperativa	101

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, Es elaborar un modelo de gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito, en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, Período 2016 – 2017., Considerando su importancia de contar con un modelo de gestión propuesto. Permitirá la reducción de la morosidad y se lograra actualiza y mejorar las condiciones de cartera a otorgar por la cooperativa. Tomando en consideración que este propósito busca fundamentalmente mejorar la eficiencia el proceso de recuperación de la cartera vencida, para ello ha sido imprescindible el desarrollo de conocimientos técnicos-profesionales, ya que admitirá ver las actividades en torno a: créditos, cobranzas y riesgo crediticio en la cooperativa. Y se establece la necesidad de optimizar los recursos de la organización de modo de evitar desequilibrios de carácter económico y gastos adicionales, promoviendo el desarrollo socio-económico de los asociados, Es recomendable llevar a cabo la renegociación de las deudas bajo el principio, que un negocio se concibe como una transacción en las cuáles las dos partes se benefician, y realizar Análisis del sujeto de crédito de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos: No tenga historial negativo en la cooperativa y Tener fundamento de repago Y el valor de la cuota renegociada tiene que ser ajustada con la real capacidad de pago del socio. Para ser más competitiva la institución debe poner énfasis en las dimensiones de la calidad, técnica en sus procesos al momento de otorgar el crédito.

PALABRAS CLAVES: MODELO DE GESTIÓN, RECUPERACIÓN DE CARTERA, MOROCIDAD, CARTERA VENCIDA.

ING. JUAN ALBERTO AVALOS
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research work consists of elaborating a management model for the recovery of the past due credit collections at the matrix office of the Fernando Daquilema Credit Union Ltd., of the city Riobamba, for the 2016- 2017 period. Considering the importance of having a proposed management model, it will allow for the reduction of delinquency and will be able to update and improve the portfolio conditions granted by the cooperative, and taking into consideration that this purpose basically seeks to improve the efficiency of the recovery process of the past due collections. For this, it has been essential to develop a technical – professional understanding, since it will allow to see the activities around credit, collections and credit risk in the cooperative. And it establishes the need to optimize the resources of the organization in order to avoid economic imbalances and additional expenses, promoting the socio – economic development of the associates. It is advisable to carry out debt renegotiation under the principle that a business is regarded as a transaction in which the two parties benefit, and to perform an analysis of the credit subject according to the established rules and procedures such as: having no negative history in the cooperative, having a basis for repayment, and the amount of the renegotiated account has to be adjusted with the member´s actual ability to pay. To be more competitive, the institution must emphasize the dimensions of the technical quality in its processes when granting credit.

KEYWORDS: MANAGEMENT MODEL, PORTFOLIO RECOVERY, MOROCITY, EXPECTED PORTFOLIO.

INTRODUCCIÓN

La cobranza regular y la administrativa han pasado al primer lugar de las prioridades de la gestión financiera, por lo que han introducido, revisado y ampliado según sea el caso la estrategia de las recuperaciones de la cartera de créditos como una sana práctica de negocios. Es muy conocido entre los prestamistas el aforismo que: “las Cooperativas saben prestar dinero, pero no saben cómo cobrar sus préstamos”. Esto sin duda expresa una situación que se da en las instituciones cooperativistas de ahorro y crédito, pero comienza a cambiar a raíz de la ley de Economía Popular y Solidaria; merced a los cambios institucionales que han efectuado tales instituciones en las actividades de cobranza, por actividades de recuperación de la cartera de créditos. En esta colección de ensayos sobre la recuperación de la cartera de créditos de las cooperativas de ahorro y crédito se aborda el tema central de la estrategia para conseguir de los deudores un oportuno pago y en su defecto, la cancelación del préstamo cuando se encuentra en cobranza judicial.

Aquí se focaliza en cuanto al cómo proceder con los préstamos y prestatarios de la cartera total al vencimiento de la cuota de pago o del préstamo total. En realidad, la recuperación de la cartera de créditos se hace teniendo como meta la morosidad cero. Vista esta no sólo como un objetivo corporativo de la cooperativa, sino como el comportamiento de pagos permanente del deudor, sea persona natural o jurídica. Partiendo de la idea de enfrentar por parte de la cooperativa la incertidumbre de cobranza cuando llega la oportunidad de pago de parte de los deudores.

El modelo aborda cada uno de los aspectos que caracterizan la estrategia de la recuperación de cartera en la cooperativa, por esta razón, los escritos dan preferente atención al punto de vista del acreedor, sin descuidar también el lado del comportamiento del deudor; a fin de mantener el cierre del círculo de la relación acreedor - deudor. Una relación que marcha en doble sentido cuidando los intereses de ambos. A criterio de los autores del presente trabajo la cobranza regular y administrativa como regla fundamental; considerándose los aspectos centrales de esta actividad financiera, destinada al cobro de las acreencias, dentro de los plazos establecidos y antes de proceder, al cobro extra judicial o judicial según sea el caso. La cobranza

Administrativa es el punto en el cual el acreedor recupera el préstamo y los intereses. Los autores esperan que la lectura de la presente en sus cuatro capítulos permita echar luces y genere nuevos derroteros sobre la actividad financiera del cobro de deudas que se encuentra en vigencia en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el año 1990 cuando se conformó la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, sus directivos y administradores han venido trabajando de acuerdo a las diversas situaciones que se han dado en la institución, solucionando problemas a través de la adopción de medidas correctivas, sin la debida planificación que garantice que las aplicadas sean las adecuadas, oportunas y permitan dar soluciones pertinentes a los problemas suscitados y evitar que en algunas ocasiones se adopten medidas cuyos resultados han sido negativos como es la falta de liquidez, inconformidad de los socios, mala calidad de los servicios entregados, y desconfianza en la entidad.

Entre los años 1990 a 1994 obtuvo su personería jurídica como Cooperativa de Desarrollo Comunal, y abrió su oficina en el Centro de Machangara, para operar actividades de Ahorro y Crédito de sus asociados.

Mediante crédito del FEPP. Por un monto de 40.000.000,00 sucres, más el apoyo del FISE, emprendió en un proyecto ganadero lechero, recomendó a la Fundación Guayrapacari de la ciudad de Quito, para la entrega de los pies de crías, proyecto que se estancó por falta de resultados favorables y positivos; con la finalidad de salvar el proyecto, la Gerencia los Consejos de la Cooperativa decidieron invertir sus dineros propios, por un monto aproximado de 30.000.000,00 sucres, sin alcanzar los resultados esperados.

Por la realidad que se presentaba en ese momento, los socios, realizan retiros masivos de sus fondos y se ven los primeros síntomas de iliquidez para devolver los ahorros y atender las solicitudes de créditos, situación que se complica más cuando los Estados Financieros, no reflejaban la verdadera situación financiera de la Cooperativa.

Entre 1995 y 1996 se forma la Pre Asociación de Productores Textiles y especies menores, en la Comunidad Cacha Obraje; con el apoyo de Visión Mundial,

Implementan un sistema de crédito bajo la modalidad de caja Solidaria de Ahorro y Crédito para atender necesidades de inversión.

El no disponer de información financiera, oportuna, real y confiable debido a la no utilización de instrumentos y técnicas que permitan obtener la información necesaria sobre la posición financiera de la cooperativa, debido en parte a la falta de conocimiento de los funcionarios y empleado han conducido a decisiones de inversión mal planteadas que han realizado los administradores.

Hoy en día cuenta con 49 trabajadores en la oficina matriz, y se ve necesario realizar un análisis y valoración de Estados Financieros que faciliten la toma de decisiones, sean éstas de Inversión, Financiamiento y captación de capital y al mismo tiempo guíe la gestión que están llevando acabo directivos y empleados de la Cooperativa frente a la recuperación de su cartera de créditos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide un modelo de Gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito, en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, Período 2016 – 2017?

1.1.2 Delimitación del Problema

El estudio se encuentra en torno a la elaboración de un modelo de Gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito, en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, Período 2016 – 2017

1.2 JUSTIFICACIÓN

Un modelo de gestión para la recuperación de la cartera vencida de créditos en la evaluación y mejoramiento de los procesos financieros, constituye un instrumento empresarial que se utiliza cuando existe inestabilidad en la cartera de créditos y su clasificación: cartera por vencer, cartera vencida y cartera que no devenga interés, junto a un estudio y análisis de riesgo crediticio en los distintos tipos de crédito que pone al servicio de sus socios y clientes la organización financiera cual fuere su denominación. Este instrumento nos ayuda a representar la realidad desde un punto técnico-profesional, es decir, el modelo de gestión de recuperación de cartera vencida de créditos, permitirá ver las actividades en torno a: créditos, cobranzas y riesgo crediticio en la cooperativa sujeto de nuestro estudio, actividades que constituyen el eje fundamental de la organización, sus ingresos, rentabilidad.

En la actualidad la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda., cuenta con un modelo de gestión para la recuperación de cartera vencida de créditos, pero que en la actualidad se constituye en una debilidad para la organización, por su carencia de resultados esperados, por lo que un nuevo modelo que fortalezca y ayude al mejoramiento del riesgo financiero será bien visto por los directivos y gerencia de la organización cooperativista.

La gestión de cartera de créditos encierra un conjunto de saberes de carácter técnico y científico que posibilitan acciones efectivas sobre liquidez y solvencia de las organizaciones, de este modo garantizar su crecimiento y desarrollo económico.

La justificación responde a los siguientes elementos:

Relevancia social, la cooperativa de ahorro y crédito dispondrá de mayores recursos económicos para ponerlos al servicio de los socios y clientes los mismos que serán los beneficiarios directos y en función de sus iniciativas productivas la cooperativa como beneficiario indirecto.

Implicaciones prácticas, al hablar de una Gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda. Vemos que será necesario aplicar todo lo aprendido sobre crédito y cartera durante la vida estudiantil, situación que nos pondrá directamente en concordancia con lo que sucede a diario en el ámbito empresarial.

La propuesta busca mejorar el carácter investigativo en torno a variables económicas y financieras con el objeto de impulsar adecuadamente un estudio de Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera vencida, por lo que creemos que el aspecto metodológico se verá enriquecido.

La presente investigación resulta viable gracias a la apertura y colaboración de quienes conforman y administran la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda., además de la disponibilidad, y buen deseo de los investigadores, su director y miembro del tribunal para resolver el problema presente en la cooperativa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito, en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, Período 2016 – 2017

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar aspectos bibliográficos de la gestión de recuperación de la cartera vencida de créditos.
2. Realizar un diagnóstico estratégico de la cartera de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
3. Desarrollar el modelo de gestión propuesta en la cooperativa objeto de estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

La cooperativa como parte de un mundo globalizado se ve afectada con las variaciones de los factores políticos, económicos y socioculturales que determinan la creación de diferentes escenarios ante los cuales las organizaciones empresariales y sociales deben tomar decisiones tendientes a sustentar sus operaciones.

El inicio del Ecuador, se caracterizó por el predominio del regionalismo con la consolidación del latifundio y las batallas de la independencia. La independencia fue para el Ecuador un gran cambio político, sin embargo subsistieron características como: el racismo, la exclusión de la mujer en la política y el poder político e ideológico de la Iglesia que intervenía en el Estado. Durante el establecimiento del País, el pueblo carecía de una igualdad cultural y política, regentada por la Iglesia Católica. La Nueva República, nace de la explotación económica, social y étnica del indígena, lo que generó una gran inconformidad social apareciendo de esta manera nuevas ideologías, que en cierta forma pretendieron justificar los actos represivos especialmente clerical y oligárquico.

El año 2002 lo consideramos como punto de partida de nuestra pequeña historia en este año gana las elecciones el coronel Lucio Gutiérrez, líder del golpe de enero de 2000. Desde su inicio, el gobierno se identificó con las políticas norteamericanas de Bush y apoyó al “Plan Colombia” del gobierno del vecino país.

Un alzamiento masivo de Quito empujó a las Fuerzas Armadas a desconocer al gobierno y al Congreso a destituir al Presidente, reemplazado el 20 de abril por el vicepresidente Alfredo Palacio. Su gobierno fue débil pues no pudo cumplir sus ofertas de reforma política y de “refundar el país”. Realizó algunas reformas petroleras que reivindicaron al Ecuador dentro del control de sus recursos naturales.

En la elección del 26 de noviembre de 2006 triunfó Rafael Correa, un candidato que prometió combatir el neoliberalismo y reformas radicales. Su gobierno se inició en medio de grandes expectativas, en enero de 2007. Después de su posesión convocó inmediatamente a una consulta popular que resolvió la convocatoria a una Asamblea Constituyente, la que declaró en receso al Congreso Nacional. Su Gobierno logró una amplia mayoría en la elección de la Asamblea Nacional Constituyente que se reunió en Montecristi y emitió una nueva Constitución, aprobada mediante consulta popular en 2008.

En sus primeros años de administración Rafael Correa ha impulsado varias reformas de corte progresista, ha ampliado el sector público y ha enfrentado a varios sectores del poder tradicional. Cabe señalar que su modelo de Gobierno se enmarca en un modelo adoptado por sus homólogos de Venezuela y Bolivia, con lo que se busca alcanzar un desarrollo integral del Ecuador. Rafael Correa sostiene que el Socialismo del Siglo XXI es: participativo y radicalmente democrático; tiene como gran reto presentar una nueva concepción de desarrollo, en la que se busque vivir bien, no vivir mejor, debiéndose incorporar cuestiones como la equidad de género, regional o étnica, además de la armonía con la naturaleza. Este nuevo modelo busca acortar la brecha entre ricos y pobres en América Latina, y principalmente en el Ecuador pues se basa en la democratización de los medios de producción, con una principal característica que es la de permitir que en toda política pública se tenga integrado el efecto de distribución y equidad social. Indicó que “lo que queremos es que ya no haya más explotación a los trabajadores, ni reducción de salarios. Nosotros rompemos con el neoliberalismo y le damos importancia al estado de economía, sin ser estatista, pues es una barbaridad decir que en un país como el nuestro no se necesita del Estado. Entonces quién va a dar educación, salud y construir infraestructura productiva, el Estado juega un rol fundamental en la Economía, acotó el Presidente Rafael Correa”. Finalmente, el Primer Mandatario, dijo que en el socialismo del siglo XXI, se plantea una democracia más representativa.

“Democracia no es tener elecciones cada cuatro años, es que los ciudadanos a través de las urnas puedan designar a sus mandantes, para que administre y rinda cuentas cuando el pueblo ecuatoriano lo solicite”.

La política del gobierno de Rafael Correa sobre la deuda: La política del Presidente Rafael Correa sobre la deuda acoge la posición y los planteamientos de los movimientos y organizaciones sociales cuya estrategia podemos resumir en los siguientes puntos:

Dar prioridad a la inversión social y productiva dentro de un modelo de economía solidaria al servicio de las personas y no del capital.

La ruptura con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, corresponsales del desastre nacional causado por el endeudamiento y las reformas estructurales.

El Presidente Correa declaró públicamente que no pagará las deudas ilegítimas (deudas contraídas en gobiernos anteriores). Con este propósito, creó la Comisión de Auditoría Integral del Crédito Público (CAIC).

Entorno a estos acontecimientos se construyen varios criterios de carácter técnico científico, que de hecho se constituirían en verdaderos modelos en el ámbito económico para el país, en este punto de nuestra historia nace la Economía Popular y Solidaria Art. 283 Constitución de la república del Ecuador y con ello nueva normativa sobre el campo de acción de las cooperativas de ahorro y crédito, siendo pertinente la indagación acerca de los enfoques que poseen distintos autores con respecto al tema, por lo que se procede a revisar la biblioteca institucional para explorar otros trabajos investigativos de similar índole, y consecuencia de ello se citan los siguientes:

La Gestión Financiera como herramienta Gerencial tiene una aplicación práctica en la Sociedad: Negocios y Salud Compañía Limitada Cía. Ltda., elaborada por: Dra. Alicia Giovanna Ortiz Morales, concluye lo siguiente: El registro, control e información inadecuados de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos, imposibilitando establecer políticas de crédito apropiadas.

En el documento se pudo observar que el flujo de información financiera no se genera de manera cotidiana, ocasionando la lentitud en la generación de los informes financieros, situación que obliga a que los ejecutivos tomen decisiones con desconocimiento de lo que realmente sucede en la cooperativa.

Sobre el contexto podemos decir que el modelo de Gestión Financiera dentro de una cooperativa de ahorro y crédito, de una empresa pueden incidir de manera directa para la toma de decisiones en relación a la manera de cómo mejorar la rentabilidad en la gestión a favor de los socios, pero en cambio si existiera dicho Modelo en el que la cooperativa pueda guiarse para una buena toma de decisiones, las mismas que ayuden a reducir la morosidad, conflictos y desordenes en esta área, se estaría no solo ayudando a los directivos sino que también serviría como base para que los consumidores del servicio que presta la cooperativa; es decir, sus asociados.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Los elementos teóricos planteados por varios autores en función del tema propuesto orientan a la conformación del modelo que se pretende instaurar en la cooperativa:

1. Cooperativismo

(Vázquez, Hernán, 2012) en su obra El Cooperativismo, manifiesta que “Cooperativas de Ahorro y Crédito son las que reciben ahorros y depósitos, a la vez que hacen préstamos y descuentos, y verifican cobros y pagos por cuenta de los socios”

Las Cooperativas pueden ser abiertas o cerradas, según que las transacciones sean solamente con los socios, (cerradas) o que operan con el público (abiertas).

Las cooperativas de ahorro y crédito que tienen oficinas abiertas al público, están sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos, que tienen atribuciones para calificarlas y para dictar normas sobre el ejercicio de sus funciones.

Los intereses que cobran estas cooperativas están sujetos a las tasas fijadas por la Junta Monetaria para las instituciones de crédito privado o comercial según (Reglamento de la Ley, Art. 179 reformado).

Señala además que la “Cooperación es el acto de obrar conjuntamente persiguiendo una misma finalidad, los elementos de la cooperación son tres: acción, unión y finalidad común”.

“El cooperativismo como sistema económico con contenido social, constituye una fuerza de progreso independiente del gobierno aunque no contraria sino coadyuvante.” (VAQUEZ Germán, 2012, Pág.7)

El cooperativismo puede ser instrumento eficaz para el desarrollo de un país.

2.2.1-La Morosidad

En la coyuntura económica actual la morosidad está a la orden del día y, con unas tasas inflacionistas de más del 3,5 % y un Euribor de más del 4,5%, lo más probable es que lo siga siendo.

Sectores como la construcción, informática, textil o transporte forman parte de los sectores que más sufren las consecuencias de los morosos.

2.2.1.1. La solución a la morosidad

Los empresarios disponemos de varios medios para protegernos, de la insolvencia de nuestros clientes, de los que la prevención suele ser la mejor pro actividad para evitarnos problemas. Consultar los registros de la RAI (Registro aceptaciones impagas) o ASNEF (asociación nacional de entidades de financiación), ante clientes de dudosa solvencia, debe ser la primera de nuestras prevenciones contra la morosidad.

Pero si lo que se busca es deshacerse de las deudas puede recurrir al Factoring que consiste en ceder a una entidad financiera todos los derechos derivados de la venta y su correspondiente cobro a cambio de darles un interés por la gestión de cobro.

Otra forma sería a través de un seguro de crédito que sirve para asegurar el cobro de las deudas siendo Crédito y Caución la empresa más representativa.

También podríamos acudir a diversas empresas que se especializan en el cobro de morosos como pueden ser:

- El cobrador del frac
- El pregonero
- Cobro Express
- El zorro cobrador

“Aunque este tipo de empresas vulneran los derechos de imagen e intimidad de los ciudadanos y ya existen jurisprudencias al respecto que las consideran faltas por coacción, amenaza y vejación”. (Celeron, 2007)

Por desgracia la morosidad es como cualquier enfermedad, más vale prevenir.

2.2.2 Cartera en vigilancia

Deben estar supervisadas y coordinadas por el director del departamento y desarrolladas por la organización del mismo.

Revisión de pagos y descuentos: es importante esta actividad para tener al día los estados de cuenta y para vigilar la morosidad de éstas. Los descuentos se deben evitar al máximo y si se vuelven crónicos, habrá que reportarlos a la gerencia.

Mantener los gastos dentro del presupuesto.

Participar el Jefe o Gerente de cartera en las reuniones con los Gerentes de otros departamentos: ya que el departamento de cartera habitualmente tiene relaciones con:

Crédito: para tratar sobre la morosidad o bondad de la cartera, las condiciones de pagos, plazos, etc.

Tesorería: para la determinación de las políticas de cobranza y el desarrollo de programas de recaudos, de tal forma que la eficiencia logre aumentar los recursos de la empresa.

Ventas: para evitar se hagan negocios con clientes que ofrezcan dudas sobre su moralidad crediticia, y en otros casos para obtener un pedido de un buen cliente.

Despachos: para cerciorarse de que efectivamente se han enviado las Mercancías el cliente no se moleste.

Mercadeo: para informarle cuáles son los productos que interesan más a los clientes.

Contabilidad: para obtener datos de entrada y salida de documentos.

Personal: Para (a selección y contratación del personal del departamento así como lo referente a prestaciones sociales, vacaciones, salarios, estímulos especiales, etc.

Gestiones de recuperación de cartera a través de:

Cobranza corriente.

Cobranza administrativa especial, que está conformada por: visitas del Gerente o Jefe de Cartera en casos especiales a deudores; vigilancia de los créditos vigentes, de las garantías, arreglos especiales, refinanciaciones, prórrogas, etc.

Cobranza Jurídica: Gestiones efectuadas por el departamento jurídico de la empresa o por los abogados externos.

Control de pre-pagos efectuados por los clientes.

2.2.3. Perfil de los cobradores

Deben ser personas con buen nivel académico y de extracción social media, por lo menos; con suficientes capacitación, que haga de ellos verdaderos profesionales y no unos mensajeros o recoge-cheques.

Si de algunas cualidades debemos hablar en especial, deberíamos referirnos a las Relaciones Humanas y a la Seguridad en sí mismos, nacida del conocimiento del valor intrínseco de la persona humana.

2.2.4. Entrenamiento del personal

La Organización de la cartera exige una administración profesional, debido al continuo crecimiento de la importancia de la cartera y de las cobranzas. El Gerente de Cartera no debe conformarse con la contratación de personal calificado en el cargo; también debe tener en cuenta que, por diversos motivos, tales como los cambios de sistemas, desarrollo tecnológico, etc., estas personas deben actualizarse permanentemente. El contar con personas de alto nivel permitirá una mayor productividad, lo cual redundará en el beneficio general de la empresa.

“En cuanto a la capacitación de los cobradores deben recibiría completa no solo en lo que trate a técnicas de cobro sino la misma inducción que reciben los representantes de ventas. El cobrador debe saber de los productos que vende su empresa, ya que muchas veces los argumentos para no pagar se basan en la calidad, valor, descuentos, etc. y si el cobrador no tiene un amplio conocimiento sobre estos temas, no sabrá cómo responderle a las objeciones y no logrará el pago”.

Dentro de los parámetros legales de la restructuración de cartera, la cooperativa Tena Ltda. Debe crear un reglamento de estructuración de cartera, el mismo que norme la acción de restructuración de un crédito y de este modo facultar a gerencia general y gerencia de sucursales el hecho de la restructuración.

2.2.5 Gestión financiera

La gerencia financiera en las empresas hoy, se refiere a como el director financiero tiene que ver con los aspectos de dirección general, mientras que en el pasado solo debía preocuparse por la obtención de fondos y por el estafo de caja de la organización.

En años recientes la combinación de factores tales como la competencia creciente, la inflación persistente, los avances tecnológicos que exigen cantidades apreciables de capital, el medio ambiente, y la sociedad, las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas al controlar y la importancia de las operaciones internacionales ha sido

decisiva para obligar al gerente financiero asumir responsabilidades de dirección general.

Más aún estos factores han exigido a las organizaciones un grado considerable de flexibilidad para sobrevivir en un medio de cambios permanentes. Las viejas maneras de hacer las cosas se vuelven obsoletas rápidamente, la competencia exige una actuación continua a las condiciones del medio. Los usuarios primarios de la gerencia financiera son los directores financieros de la organización, ya que ésta no enseña cómo el mismo debe adaptarse al cambio y a la eficiencia para planear el manejo de los fondos que requiera ésta, con indicación de la adecuada asignación de los fondos y la obtención de los mismos.

La evolución de las finanzas ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la gerencia financiera. Las finanzas han pasado del estudio descriptivo a incluir análisis rigurosos y teorías normativas. Los conceptos básicos también han evolucionado siendo aplicables a todos los tipos de organizaciones.

La Gerencia Financiera es el proceso del manejo de los recursos financieros, incluyendo contabilidad y divulgación financiera, presupuesto, cuentas por cobrar, gerencia de riesgo, y seguro para un negocio. El sistema de gerencia financiera para una pequeña empresa incluye ambos, el financiamiento y la forma como se maneja el dinero en el negocio.

Los anteriores son aspectos que influyen no solamente en el éxito de la organización, sino que también afectan la economía en general. En la medida en que los fondos se asignen en forma equivocada, el crecimiento de la economía será lento y en una época de escasez y de necesidades económicas insatisfechas será algo que irá en detrimento de toda la sociedad.

La asignación de fondos de manera eficaz en una economía es vital para el crecimiento óptimo de la misma y también para asegurar a los ciudadanos el más alto nivel de satisfacción de sus deseos.

El gerente financiero a través de una óptima asignación de fondos contribuye al fortalecimiento de la empresa y a la vitalidad y el crecimiento de toda la economía. De esta manera se estará trabajando en el logro de los objetivos de la organización y construyendo una imagen.(Groppelli, 2000, pág. 5)

(Rivas C, 2007) Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

La Administración Financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de:

1. La Inversión
2. El Financiamiento
3. La Administración de los Activos

(Córdova M, 2014) La Gestión financiera debe hacer mayor énfasis en los aspectos estratégicos, en la medida en que procura crear valor en un entorno competitivo con oponentes conscientes. Las exigencias opuestas de los participantes, un ambiente dinámico y complejo, los efectos de la información y las señales financieras, la globalización de los mercados, el desarrollo del comercio electrónico, las alianzas estratégicas y el surgimiento de organizaciones virtuales, además de muchos otros aspectos, son el escenario donde al gerente financiero le corresponde tomar decisiones financieras.

(Montalvo G, 2009) Si el conjunto de temas de la administración financiera debiera clasificarse sistemáticamente en grandes temas, dichos temas serían los tres antes mencionados.

2.2.5.1. Tipos de modelos de gestión

Los modelos de gestión de empresas más típicos son:

Modelo de arriba abajo.-Este modelo se aplica cuando existe una jerarquía claramente definida entre directivos y subordinados. Esta jerarquía condiciona el sistema de planificación, fijando las actividades y la comunicación entre los miembros. En este sistema se puede caer en el error de practicar una supervisión intensa y que puede convertirse en algo insostenible para las personas subordinadas.

Dirección por objetivos.- Es una forma de planificación participativa que fomenta la motivación y la movilización ya que la gente se muestra más participativa. Las principales características son:

- Se definen áreas de responsabilidad individual
- Se implica tanto a directivos como a subordinados
- Identifica los objetivos globales y particulares de la organización, a partir de ellos se fijan los objetivos individuales.

Planificación de proyectos.- Este modelo de gestión se puede emplear si existe un proyecto perfectamente definido y es totalmente independiente al resto de actividad de la organización. El proyecto puede ser un nuevo producto, una actividad de investigación, un nuevo servicio, etc. Este tipo de planificación se caracteriza por: - El proyecto es de duración limitada.

- Es posible dividirlo en tareas perfectamente especificadas
- Capacidad de determinar la duración de cada tarea
- Existen interdependencias entre las tareas.

El modelo de gestión se basa en el control del tiempo, costes y recursos.

Presupuesto de base cero.- Parte de la hipótesis de que no hay que considerar como válidos los presupuestos de años anteriores. Se basa en la idea que en ciertos momentos es conveniente partir de cero y reconsiderar todos los aspectos para

redefinir los presupuestos o la planificación. Estos modelos son válidos tanto para pymes (Pequeñas y medianas empresa) y autónomos como para grandes empresas.(C, 2011)

2.2.6 Función Financiera

Las funciones financieras han experimentado cambios a lo largo del tiempo paralelas a la evolución y desarrollo de la empresa, así como a los avances científicos en materia económica y técnica.

Los problemas financieros de las empresas se trataban anteriormente dentro de los problemas económicos. Al inicio del presente siglo las empresas lanzaron al mercado una gran cantidad de acciones y obligaciones, lo que originó un cierto interés por el estudio de los mercados de capitales y en general por los problemas financieros de las empresas.

En esta primera etapa, la función financiera dentro de la empresa se reducía a la búsqueda de recursos financieros necesarios para llevar a cabo los proyectos de inversión decididos por la empresa. Posteriormente, se dio un paso adelante y se trataba de encontrar los recursos financieros de la forma más económica posible.

En los años veinte, la función financiera se amplía y aparecen ya dentro de la empresa estudios relacionados con la estructura, el funcionamiento externo y la liquidez de la empresa, prestando mayor interés a la financiación externa que a la administración interna financiera.

La gran crisis de sobreproducción de 1929 llevó a la quiebra, por falta de liquidez a numerosas empresas ya que los stocks de productos terminados se iban acumulando en los almacenes. Durante esta etapa, la administración financiera presto atención a este problema de la liquidez como parte de la gestión financiera de la empresa, junto con las quiebras, liquidaciones, reorganizaciones. Se incrementó la información suministrada por la empresa y el análisis financiero tradicional.

Después de la Segunda Guerra Mundial y a comienzos de los cincuenta, se inicia lo que se puede llamar la Moderna Gerencia Financiera de la Empresa, pasando de la mera descripción externa al cálculo interno como es el coste del capital, de la estructura financiera óptima, de la política de dividendos, del modelo de equilibrio de activos financieros, del cálculo del Valor Actual Neto, etc. Aparecen los modelos matemáticos y la planificación financiera, que ayudan a la toma de decisiones de inversión y financiación.

En estos años se desplaza el interés de la parte derecha del balance; es decir, el pasivo, al estudio del activo, desarrollándose modelos de gestión de inventarios, tesorería, cuentas de clientes y activos fijos. Además se va reconociendo la importancia de las decisiones tomadas dentro de la empresa, el estudio de los mercados e instrumentos financieros se sitúa en el contexto de las decisiones financieras.

En los años sesenta y setenta, se profundiza en el estudio de cómo seleccionen los inversores sus inversiones financieras y sus consecuencias para las finanzas de la empresa.

En los ochenta destaca la modelización, la consideración de la inflación y de los impuestos en la toma de decisiones financieras, y el estudio de las nuevas operaciones y de los nuevos mercados e instrumentos financieros.

La función financiera actual presta especial atención al costo de capital correspondiente al proyecto de inversión. Otro problema importante es el de la estructura financiera óptima de la empresa; es decir, el nivel de endeudamiento de la empresa que más le conviene, cuestión que teóricamente aún no ha sido resuelta. Debe preocuparse también de la gestión de la liquidez y de la tesorería, la determinación de la política de dividendos, la planificación financiera a largo y mediano plazo y el control financiero.(Córdova, 2007)

Con lo anteriormente mencionado se puede deducir que la función financiera tradicional consiste en el estudio descriptivo de la financiación externa de la empresa, mientras que la función financiera moderna se preocupa de las decisiones internas de

una empresa en el campo de la inversión y financiación de la empresa a través de una serie de técnicas analíticas.

2.2.7 Procesos de gestión

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones:

- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.
- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.(Plasencia, 2007)

La gestión por procesos es una forma de administración eficiente utilizada por las organizaciones con la finalidad de conseguir los resultados que espera alcanzar.

2.2.8 Funciones de la gestión

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

Planificar.- La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la

planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

Organizar.- La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Dirigir.- La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Controlar.- El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. (Johnson, Robert, 1978)

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo.

2.2.9 Modelos de gestión

A continuación se exponen varios modelos de gestión: El primero está basado en la planificación, cuyo autor es Juan José Fuentes Romero, quien argumentando a la planificación como selección de las mejores vías de acción dice:

Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a qué va a llegar nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción.

Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, de decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir.(Fuentes, 2007)

Este modelo de gestión consiste en el empleo de la planificación como medio para alcanzar los resultados que se pretende conseguir en un determinado tiempo.

El segundo modelo se acopla al proceso de organización documental de la autora Ana María Martínez Tamayo, quien la define como: La organización de documentos, como la descripción de documentos, su contenido, características y propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dichos documentos o los mensajes que ellos contienen sean la fuente de información para la toma de decisiones. La organización del conocimiento abarca todo tipo de métodos de indización, resumen, catalogación, clasificación, gestión de registros, bibliografía y la creación de bases de datos textuales o bibliográficos, para la recuperación de la información.(Martinez, 2008)

Este modelo consiste en la recopilación de la organización de la información con la finalidad de disponer de una información veraz y oportuna en el momento que el gerente financiero lo requiera.

El tercer modelo se ha creído conveniente anotar porque tiene un enfoque de una gestión organizacional basada en cambios estructurales, en donde se introducen nuevos paradigmas en la organización, los procesos y los servicios del área financiera, especialmente de presupuesto.

Este modelo se enfoca en el cambio de los paradigmas tradicionales, pues el entorno es tan cambiante por lo que las empresas tienen que tener la capacidad de ajustarse a ese entorno.

En ese contexto el modelo de gestión que nos va a servir para la parte organizativa dentro del capítulo IV es el que indica el autor Idalberto Chiavenato, quien al hablar del modelo de cambio estructural, dice:

El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.) conjuntamente.

Hay fusión de dos tendencias, el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura administrativa o financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistémico. (Chiavenato, 2002)

El desarrollo organizacional es el modelo que se plantea como parte del trabajo de investigación, consiste en análisis y aplicación de cambios en torno a los procesos tradicionales de la empresa mismos que deben seguir un proceso organizado y sistemático.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo con el marco teórico se procede a establecer algunos conceptos fundamentales:

Estados Financieros

Los estados financieros se elaboran al finalizar un periodo contable con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial futuro de la compañía a través de los estados financieros; Son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa.(Ortega, 2008)

Análisis Financiero

El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia.

El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales. Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros. Los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al todo”. (Navarro, 2010)

Control Financiero

Mecanismo que a través de métodos y procedimientos nos permite asegurarnos de la veracidad y razonabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros, así como de las operaciones y transacciones que les dan origen con el fin de obtener una base confiable para la adecuada toma de decisiones que nos lleve a lograr los objetivos de la entidad. (Navarro, 2010)

Son las medidas financieras tendientes a controlar las transacciones desde el inicio hasta su terminación básicamente a través del SCP (Sistema de Control Presupuestal)

Por control financiero se entiende como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa comparados con los objetivos de los planes y programas a corto, mediano y largo plazo.

Egresos

Los egresos aluden a los gastos y a las inversiones. Mientras el gasto aumenta las pérdidas o disminuye el beneficio. El gasto supone un desembolso financiero, ya sea movimiento de caja o bancario. El pago de un servicio (por ejemplo, de conexión a Internet) y el alquiler de un local comercial son algunos de los gastos habituales que forman parte de los egresos de las empresas.

Las inversiones y los costos, por su parte, también supone el egreso de dinero. No obstante, se trata de desembolsos que se hacen con el fin de obtener ingresos en el futuro. Al comprar una materia prima, una compañía realiza un gasto, pero, al transformar dicha materia, se convierte en un producto terminado que generará ingresos con su venta. La lógica empresarial implica que estos ingresos deben superar los egresos para obtener rentabilidad. (Fierro, 2012)

Eficiencia

La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas. La eficiencia es la "propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos". (Mankiw, 2004)

Eficacia

Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. (Robbins & Coulter, 2005)

Gestión Financiera

Es la disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente. (Córdoba, 2012)

Ingresos

Ingreso es la entrada bruta de beneficios económicos, durante el periodo, surgidos en el curso de las actividades ordinarias de una entidad, siempre que tal entrada de lugar a un aumento en el patrimonio neto, que no esté relacionado con las aportaciones de los propietarios de ese patrimonio.

Segundo las NIC - Normas Internacionales de Contabilidad, el valor razonable es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción libre y en condiciones de independencia mutua.

El valor razonable se determinará sin deducir los costes de transacción en los que pudiera incurrirse en su enajenación. No tendrá en ningún caso el carácter de valor razonable el que sea resultado de una transacción forzada, urgente o como consecuencia de una situación de liquidación involuntaria.

Liquidez

Mide la capacidad de una empresa de convertir sus objetivos en caja o de obtener caja para satisfacer su pasivo circulante. Es decir mide la solvencia de una empresa en el corto plazo.(Administración y Finanzas, Océano, 2009)

Índice de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. (Ángel M. 2011, p 45)

Planeación Financiera

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer un pronóstico y las metas económicas y financieras de una empresa. La planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.(Moreno, 2002)

Recursos Financieros

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por: Dinero en efectivo, Préstamos a terceros, Depósitos en entidades financieras, Tenencias de bonos y acciones. (Anzil, 2009)

Rentabilidad

Es la capacidad que posee un negocio para generar utilidad, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados, también se mida sobre todo la eficiencia de los indicadores de la empresa, ya que en ello descansa la dirección del negocio.(Ortega, 2008)

Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez está asociado a que, aun disponiendo de los activos y la voluntad de comerciar con ellos, no se pueda efectuar la compra/venta de los mismos, o no se pueda realizar el suficientemente rápido y al precio adecuado, ya sea para evitar una pérdida o para obtener un beneficio. (Ángel M .2011 p 48)

Activo

“Todas las partidas de un balance que indican las propiedades o recursos de una persona u organización.” (OCEANO/CENTRUM, España, 2010)

Cartera

Es Conjunto de títulos, valores poseídos por un banco, individuo o empresa. (OCEANO/CENTRUM, España, 2010)

Programas de Cobros

Todos los funcionarios están en la obligación de que los programas se cumplan a cabalidad. (OCEANO/CENTRUM, España, 2010)

Problemas especiales de pagos: Las actitudes especiales que se deben adoptar ante los problemas especiales de pago son tomados por el Jefe de Cartera, teniendo en cuenta los puntos de vista de sus inmediatos y colaboradores.

Control de Plazos Especiales

Los plazos especiales para el pago deben concederse raramente. Cuando son concedidos, debe avisarse oportunamente a todas las personas que tengan que ver con el caso.

Manejo de Órdenes Dudosas

Los pedidos que para cobranza presentan especial dificultad por reclamos, deben ser investigados para que el Jefe determine que debe hacerse.

Servicios al Cliente

Frecuentemente se reciben cartas o consultas de los clientes sobre cobranzas o sus pagos. En algunas empresas se estima que toda esta correspondencia la debe manejar el departamento de cartera, para tener un mejor conocimiento del deudor.

Fijación de las reservas para cuentas malas. Al final de cada ejercicio, el jefe de Cartera debe hacer esta reserva con la ayuda del personal auxiliar.

Castigo

Cargo por desvalorización de bienes de cambio, inversiones o activos intangibles que se realizan como ajuste de desvalorización o amortización con el fin de presentar cifras reales.

Cedentes

Persona que entrega la propiedad que posee otra.

Cheque

Es un mandato puro y simple de pagar una suma determinada de dinero a la vista.

Cliente

Individuo u organización que realiza una operación de compra.

Cobranzas

“Cobranzas es una actividad de control y recuperación de los créditos otorgados a terceros aplicando políticas y una adecuada gestión para recaudar oportunamente y en su totalidad los valores pendientes de pago.” SICOBRA S.A. Manual de Créditos (2010)

Condonación

Es la exoneración total o parcial de una deuda

Crédito

El valor que las Instituciones Financieras (Bancos, Cooperativas, Financieras, Mutualistas) entregan en calidad de préstamo a aquellas personas que necesitan

invertirlo en diferentes actividades y sectores de la economía a un tiempo determinado, respaldado en garantías

Cuenta

Registro de todas las transacciones y de la fecha de cada una de ellas.

Depuración

Detectar, localizar y eliminar errores de un programa de computación o en otros registros de datos.

Desembolso

Cualquier salida por gasto.

Embargo

Intervención judicial por la parte interesada a las propiedades del deudor con la finalidad de ejecutar un acuerdo o resolución precedente dictado por la autoridad legal.

Garante

Persona que se hace responsable de una deuda por un tercero en caso de que este no lo satisfaga. Suele comprometerse mediante un documento escrito.

Gestión cartera

Una actividad que tiene por objeto combinar en forma óptima la rentabilidad, seguridad y liquidez de un patrimonio mobiliario

Mora

Es el retraso en el cumplimiento de una obligación de cualquier clase, aunque normalmente se refiere a retrasos en el pago de una deuda exigible.

Plan

Conjunto de pasos y procesos ordenados que nos conlleva a la consecución de una tarea puntual.

Renta

Conjunto de beneficios obtenidos de la inversión del bien inmueble.

Riesgo crediticio

El riesgo crediticio es: “El total de las facilidades crediticias otorgadas a un cliente.” (OCEANO/CENTRUM, España, 2010)

Segmentación del mercado

Separación del mercado de un artículo en las categorías de localización, personalidad u otras características para cada división.” (OCEANO/CENTRUM, España, 2010)

2.4. IDEA A DEFENDER

Para solucionar el problema y a su vez encaminar el cumplimiento del objetivo se plantea la siguiente idea a defender:

La aplicación de un Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, Período 2016 – 2017, permitirá la reducción de la morosidad en el periodo y se logrará actualizar y mejorar las condiciones de los créditos a otorgar por la organización.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión

2.5.2 Variable Dependiente

Recuperación de la cartera vencida

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque paradigmático que los investigadores asumen en la realización de la presente investigación es de enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la orientación se centró en la comprensión del problema, objeto de estudio, ya que la observación fue naturalista en donde la Cooperativa fue analizada intrínsecamente, es decir la investigación fue interna.

El Método Cuantitativo se orientó a la comprobación de la investigación, la misma que tuvo un enfoque universal donde se buscó las causas del problema de una manera fragmentaria.

Investigación descriptiva

Se aplicó la investigación y se realizó una encuesta para establecer la realidad de la Cooperativa.

Mediante este tipo de investigación que utilizó el método de análisis, se logró caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, se señaló sus características y propiedades combinando con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigado.

Investigación explicativa

La combinación de los métodos analítico y sintético se utilizó con el fin de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Según el tipo de investigación esta es de:

- De campo
- Bibliográfica-Documental

- Descriptiva
- Explicativa

La presente investigación se realiza con el propósito de utilizar los conocimientos que se adquieran en el proceso que se realice el modelo de gestión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema Ltda.” También permitirá explicar los beneficios que tendrá su ejecución en la entidad.

Investigación aplicada: se entiende que las investigaciones realizadas son llevadas a cabo para adquirir nuevo conocimiento que, sin embargo, se dirigen principalmente hacia el cumplimiento de los objetivos.

La presente investigación se orienta a los siguientes tipos:

Investigación de campo

Se aplicó este tipo de metodología en el lugar mismo donde se están generando los acontecimientos en base a la entrevista y observación para de esta manera determinar la forma actual de obtener la información dentro de la cooperativa y verificar si los datos obtenidos son veraces y contribuirán en la toma de decisiones.

Lo que permitió tener un conocimiento más a fondo de la investigación, para manejar los datos con más seguridad y poder soportar diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, y crear una situación de control en la cual se manipule una o más variables dependientes, e introducir determinadas variables de estudio manipuladas, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efecto en las conductas observadas.

Es importante recoger los datos directamente, es decir, de la realidad, para que su valor permita cerciorar las verdaderas condiciones en las que se ha obtenido los mismos y pueda facilitar su revisión o modificación en casos de surgir dudas.

El trabajo de campo se apoyó en los documentos para la planeación y la interpretación de la información recolectada por otros medios.

Investigación bibliográfica-documental

Se utilizó esta modalidad de investigación porque el marco teórico del presente trabajo está realizado mediante consultas en libros e internet.

Fue importante recolectar, seleccionar, analizar y presentar resultados coherentes, utilizando procedimientos lógicos y mentales de toda investigación que es análisis, síntesis, deducción e inducción.

Fue necesario recopilar la información adecuada de datos mismos que permitieron redescubrir hechos, y orientarnos a la realidad de la Cooperativa.

La investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

A.) Población

El universo o totalidad de personas que se relacionan con el proceso investigativo es de 49 personas que trabajan en la oficina matriz de la cooperativa Fernando Daquilema Ltda.

B.) Muestra

Al ser la población pequeña se trabajará con la totalidad de esa población.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos: Entre los métodos teóricos a utilizar están: Analítico-Sintético, Inductivo-Deductivo, Histórico-Lógico, Sistémico.

- **Deductivo:** Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de las situaciones que se presentan en la entidad con el propósito de dar solución a los problemas en general.
- **Inductivo:** El método de investigación a aplicarse nos permitirá conocer la importancia y necesidad de utilizar un Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito, en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, Período 2016 – 2017, ya que mediante la observación podemos llegar a las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Entre los métodos empíricos tenemos: Recolección de información, observación y criterio de expertos.

Técnicas: Encuestas, entrevistas, observación:

- **Entrevista:** Esta técnica nos permitirá obtener la información acerca de las necesidades de la cooperativa de forma precisa y con claridad las opiniones de las personas que laboran en la entidad, que servirá de herramienta para la elaboración de un modelo de gestión. Ver anexo
- **Encuestas:** A través de este método de recolección de información podremos saber si la aplicación de un modelo de gestión ayudara al manejo eficiente de los recursos económicos de la entidad.
- **Observación:** Mediante esta técnica nos permitirá observar de manera directa los procedimientos que se utiliza en cada actividad que realiza la entidad.

Instrumentos: Fichas y documentos electrónicos, Cuestionario, Guía de Entrevista.

3.5 RESULTADOS

1.- ¿Existe en la Cooperativa un Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito?

Tabla N° 1: Modelo de Gestión para recuperar cartera

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	SI	9	18
2	NO	40	82
	TOTAL	49	100

Fuente: Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema.
Elaborado por: Los investigadores

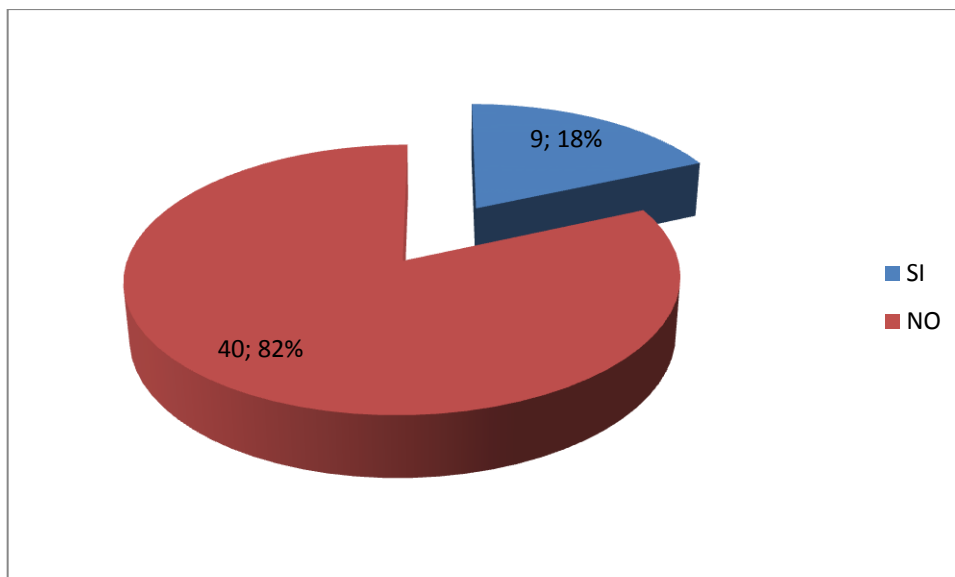


Gráfico N° 1: Modelo de Gestión para recuperar cartera

ANÁLISIS:

El 82% de los empleados encuestados dicen que no, que en la Cooperativa no hay un Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito, por lo que es necesario tener un modelo de gestión lo cual facilitará la cobranza a las personas que forman parte de la cooperativa que se encuentran en mora.

2.- ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para la cartera de crédito?

Tabla N° 2: Políticas y procedimientos para la cartera

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	SI	40	82
2	NO	9	18
	TOTAL	49	100

Fuente: Empleados de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Los investigadores

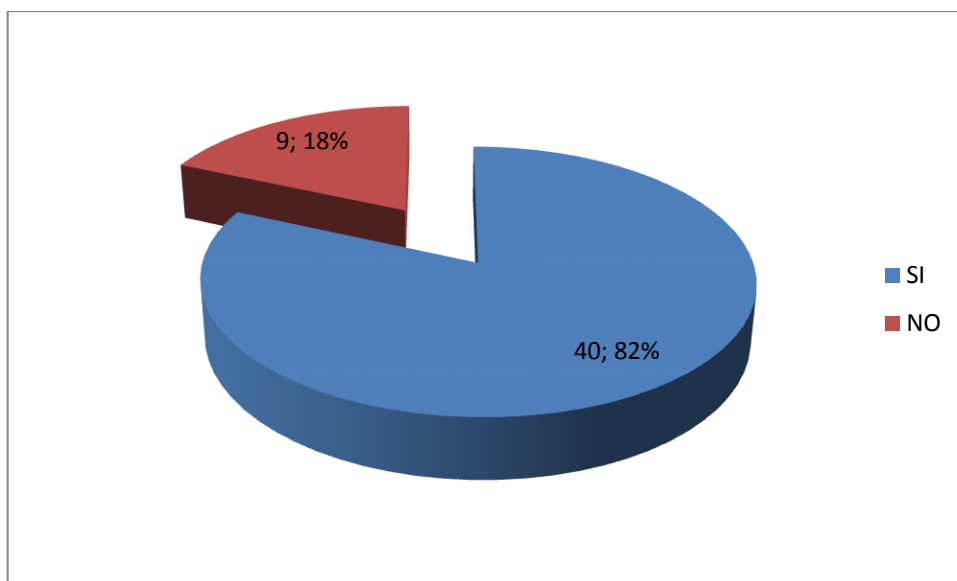


Gráfico N° 2: Modelo de Gestión para recuperar cartera

ANÁLISIS:

El 82% de los empleados encuestados responde que si, que se deben mejorar las políticas y procedimientos para la cartera de crédito, por lo que diríamos que los empleados están conscientes que en la cooperativa se necesita crear nuevas estrategias para poder mantener una morosidad baja.

3.- ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera?

Tabla N° 3: Implementación de un Modelo de Gestión

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Organización estructural	34	25
2	Control presupuestario	30	23
3	Políticas para evitar la morosidad	49	30
4	Políticas para lograr rentabilidad	49	22
	TOTAL	134	100

Fuente: Empleados de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Los investigadores

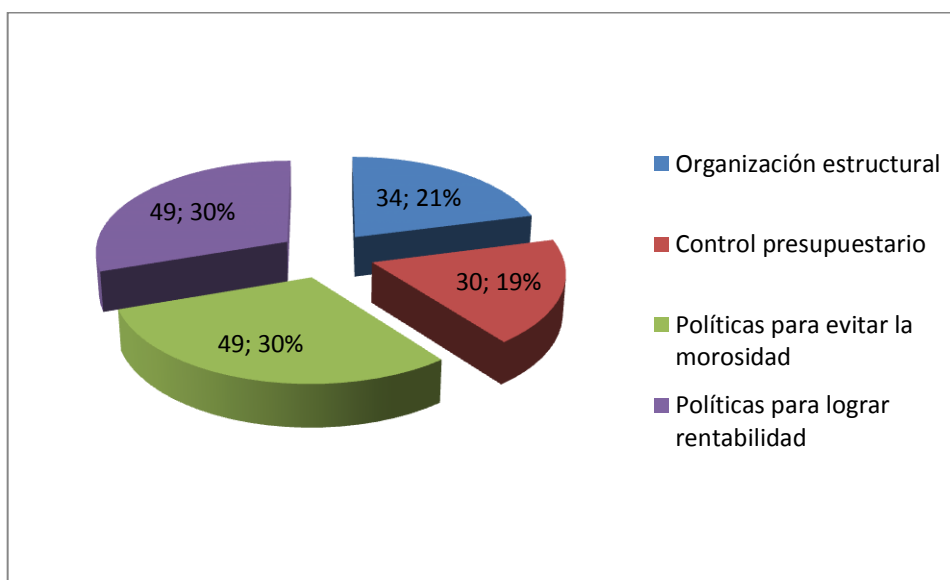


Gráfico N° 3: Implementación de un Modelo de Gestión

ANÁLISIS:

De los empleados encuestados dicen que los aspectos que deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera, son las políticas para evitar la morosidad en un 30%, en un 21% la organización estructural, en un 19% el control presupuestario y en un 30% políticas para lograr rentabilidad, por lo que podemos decir que se deben aplicar políticas que ayuden a mantener la cooperativa con baja morosidad y con una rentabilidad eficiente, para poder brindar los servicios que los clientes necesitan.

4.- ¿Cree usted que se puede controlar la morosidad mediante un control presupuestario?

Tabla N° 4: Controlar la morosidad

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	SI	40	82
2	NO	9	18
	TOTAL	49	100

Fuente: Empleados de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Los investigadores

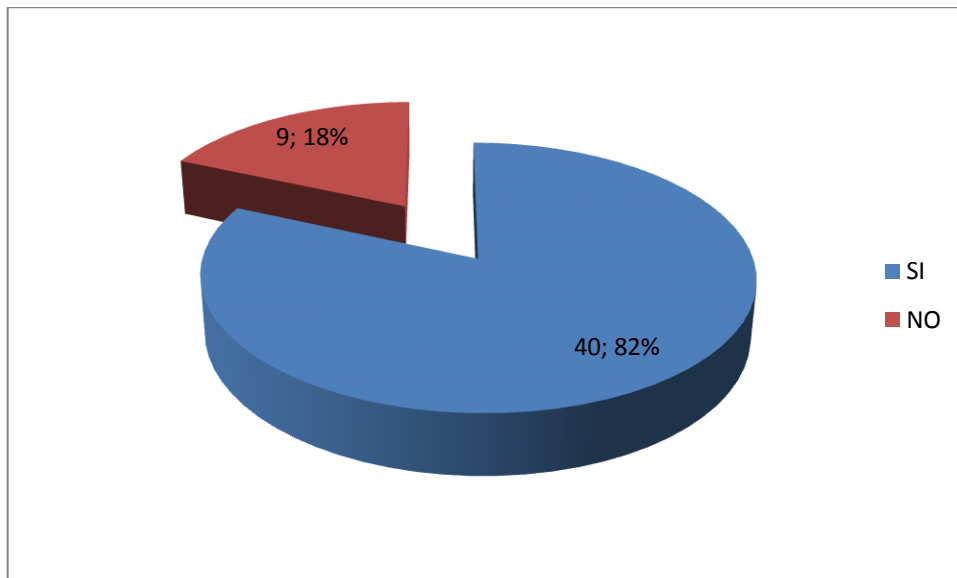


Gráfico N° 4: Controlar la morosidad

ANÁLISIS:

Los empleados encuestados dicen que si que el 82% están de acuerdo que se puede controlar la morosidad mediante un control presupuestario, por lo que diríamos que el control del presupuesto es una de las políticas fundamentales, para poder realizar la toma de decisiones más acertada en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema.

5.- ¿Existe personal destinado al control de la cartera de créditos?

Tabla N° 5: Personal destinado al control de cartera

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	No existe	5	10
2	Poco personal	5	10
3	Suficiente personal	39	80
	TOTAL	49	100

Fuente: Empleados de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Los investigadores

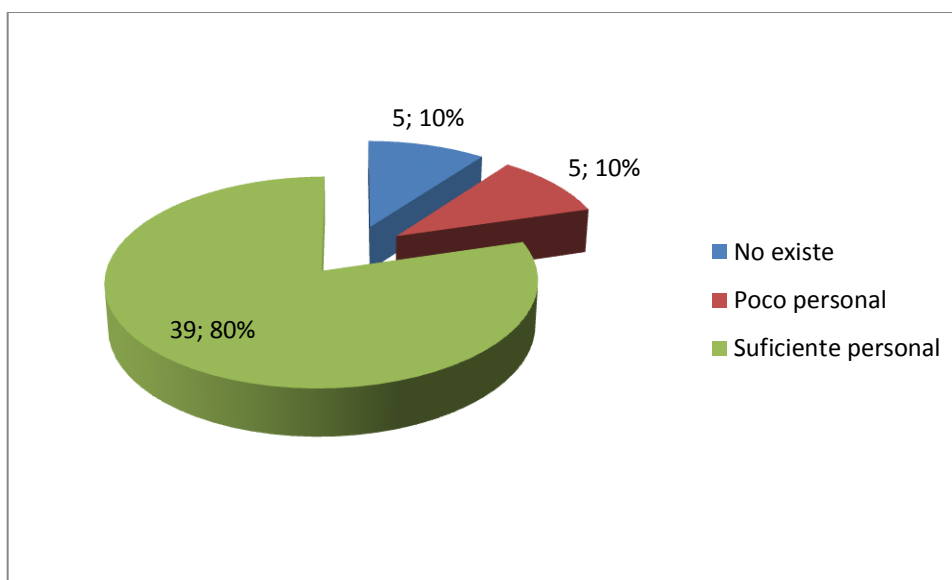


Gráfico N° 5: Personal destinado al control de cartera

ANÁLISIS:

El 80% de los empleados encuestados de la cooperativa dicen que existe suficiente personal destinado al control de la cartera de créditos, por lo que diríamos que la cooperativa se encuentra siempre alerta a la cartera de créditos, que sean cobrados los dividendos a tiempo para que exista disponible para poder realizar otras transacciones a favor de los cooperados.

6.- ¿Existen indicadores de gestión que guíen la gestión financiera en la cooperativa?

Tabla N° 6: Indicadores de Gestión

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	SI	35	71
2	NO	14	29
	TOTAL	49	100

Fuente: Empleados de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.
Elaborado por: Los investigadores

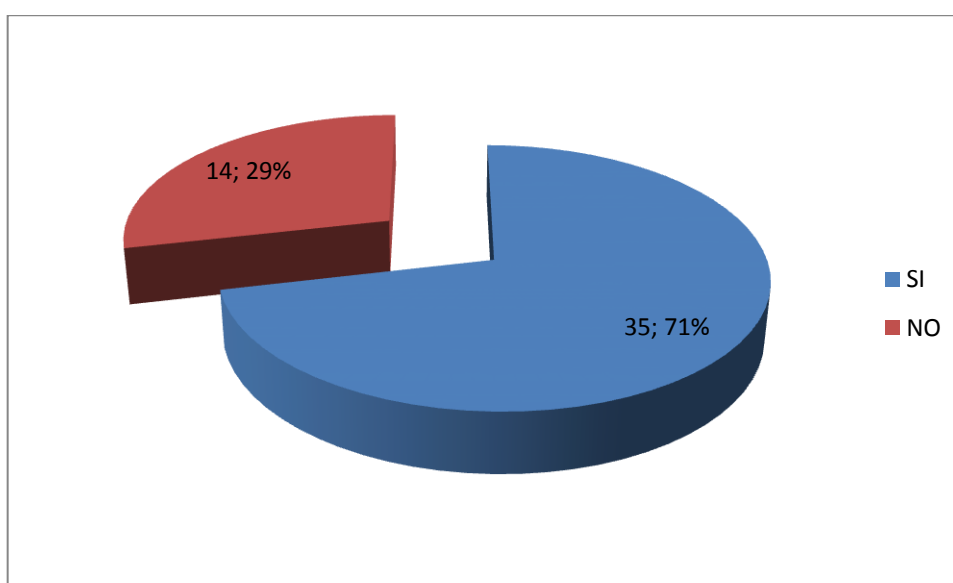


Gráfico N° 6: Indicadores de Gestión

ANÁLISIS:

De los empleados encuestados el 71% dicen que si que existen indicadores de gestión que guíen la gestión financiera, lo cual ayuda a que la cooperativa se mantenga solvente, y pueda realizar transacciones monetarias con sus socios.

7.- ¿Se han aplicado políticas para mejorar la cartera de créditos?

Tabla N° 7: Políticas para mejorar la cartera

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	SI	43	88
2	NO	6	12
	TOTAL	49	100

Fuente: Empleados de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Los investigadores

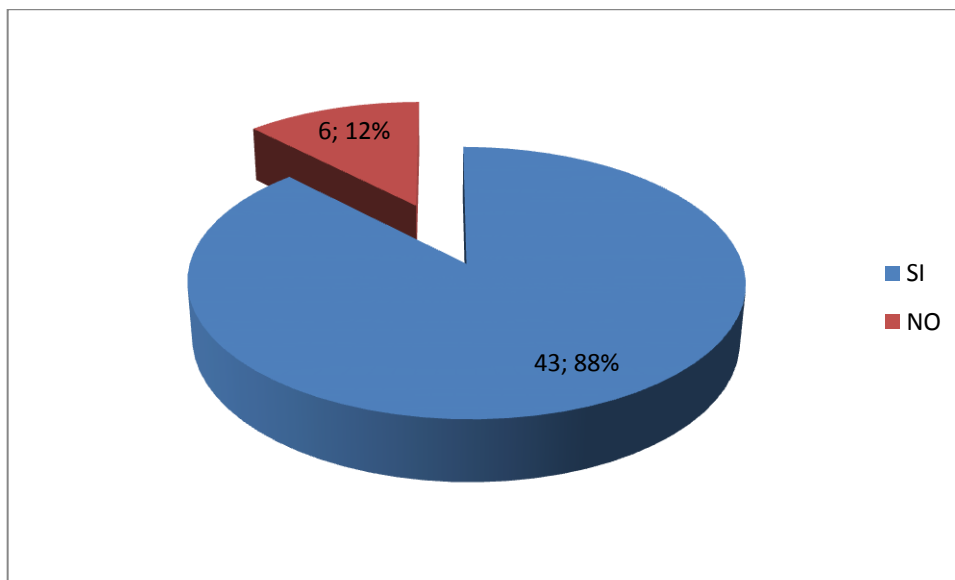


Gráfico N° 7: Políticas para mejorar la cartera

ANÁLISIS:

El 88% de los empleados encuestados dicen que si que se han aplicado políticas para mejorar la cartera de créditos, lo cual beneficia a la cooperativa y por ende a sus socios, los mismos que reciben los beneficios de los créditos a tiempo.

8.- ¿Con qué frecuencia se informa por parte del Departamento Financiero sobre los niveles de Morosidad en la cooperativa?

Tabla N° 8: Niveles de morosidad

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	Mensual	49	100
2	Trimestral	0	0
3	Semestral	0	0
4	Anual	0	0
	TOTAL	49	100

Fuente: Empleados de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Los investigadores

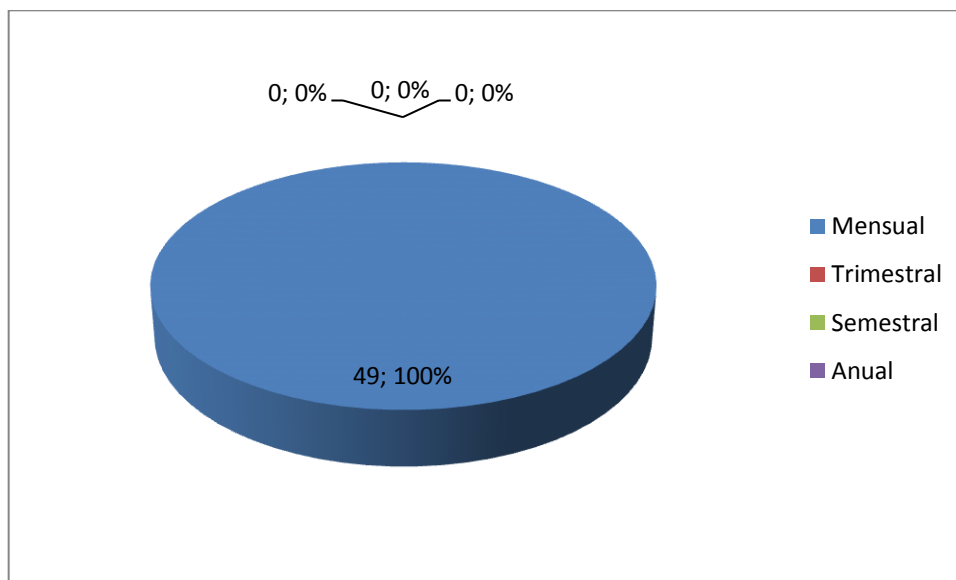


Gráfico N° 8: Niveles de morosidad

ANÁLISIS:

El 100% de los empleados encuestados responden que mensualmente se informa por parte del Departamento Financiera sobre los niveles de morosidad, lo cual permite que este departamento se encuentre en alerta para evitar que los socios caigan en morosidad, y de esta manera evitar problemas de coactivas con sus asociados.

9.- ¿El personal del Departamento financiero conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

Tabla N° 9: Departamento financiero

No.	Alternativas	Frecuencias	%
1	SI	42	86
2	NO	7	14
	TOTAL	49	100

Fuente: Empleados de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda.

Elaborado por: Los investigadores

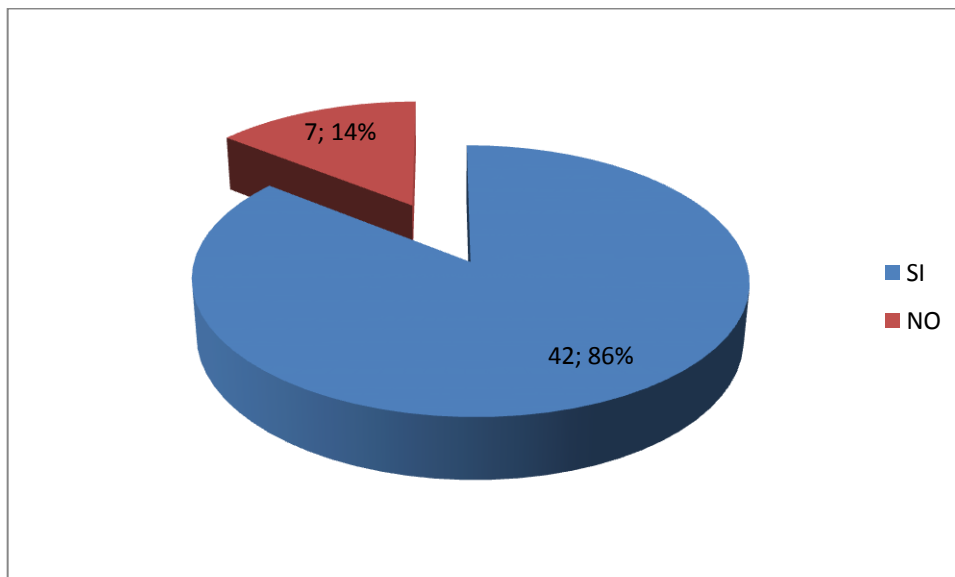


Gráfico N° 9: Departamento financiero

ANÁLISIS:

El 86% de los empleados de la cooperativa encuestados dicen que si que el personal del Departamento financiero conoce por escrito las funciones que debe cumplir, lo que permite que los empleados deben cumplir a cabalidad sus funciones, por lo que si se refleja que actúan a cabalidad, ya que podemos darnos cuenta que están alertas a que los socios no caigan en morosidad.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Al realizar las encuestadas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, se ha obtenido los siguientes resultados en la pregunta No. 1 el 82% de los empleados dicen que no existe en la cooperativa un modelo de gestión, en la pregunta No. 2 el 82% de los empleados dicen que sí, que se debe mejorar las políticas y procedimientos para la cartera de crédito, en la pregunta No. 4 el 82% dicen que sí que se puede controlar la morosidad mediante un control presupuestario, en la pregunta No. 7 el 88% de los empleados dicen que sí, que si se han aplicado políticas para mejorar la cartera de crédito, en la pregunta No. 8 el 100% dicen que mensualmente se informa por parte del Departamento Financiero sobre los niveles de morosidad, en la pregunta No. 9 el 86% dicen que sí que el personal del departamento financiero conoce por escrito las funciones que debe cumplir.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

“Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito, en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, Período 2016 – 2017.”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. La cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema

La Cooperativa de Desarrollo Comunal Fernando Daquilema, constituida mediante acuerdo Ministerial N.- 00411 del 22 de marzo de 1990, inició sus operaciones impulsado esfuerzos encaminados a resolver necesidades de financiamiento rural, para las familias pertenecientes a la Parroquia Rural de Cacha, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

En el año de 1988 como Pre- Cooperativa emprendió acciones orientadas a fortalecer el desarrollo de los pequeños agricultores, apoyando actividades de capacitación, organización comunitaria, crianza de especies menores, forestación, restauración de terrazas, apoyo a microempresas avícolas, artesanal, textil, actividades que contó con el apoyo del Fondo Ecuatoriano Populorum Progreso (FEPP).

Entre los años 1990 a 1994 obtuvo su personería jurídica como Cooperativa de Desarrollo Comunal, y abrió su oficina en el Centro de Machángara, para operar actividades de Ahorro y Crédito de sus asociados.

Mediante crédito del FEPP. Un monto de 40.000.000,00 sucres, quien más el apoyo del FISE, se emprendió en un proyecto ganadero lechero, quien recomendó a la Fundación Guayrapacari de la ciudad de Quito, para la entrega de los pies de crías, proyecto que se estancó por falta de resultados favorables y positivos. Con la finalidad de salvar el proyecto, la Gerencia y los Consejos de la Cooperativa Fernando Daquilema, decidieron

Invertir sus dineros propios, por un monto aproximado de 30.000.000,00 sucres, sin alcanzar los resultados esperados.

Por la realidad que se presentaba en ese momento, los socios, emprenden retiros masivos de sus fondos y se ven los primeros síntomas de iliquidez para devolver los ahorros y atender las solicitudes de créditos, situación que se complica más cuando los Estados Financieros, no reflejaban la verdadera situación financiera de la Cooperativa.

Entre 1995 y 1996 se forma la Pre Asociación de Productores Textiles y especies menores, en la Comunidad Cacha Obraje; con el apoyo de Visión Mundial, implementan un sistema de crédito bajo la modalidad de caja Solidaria de Ahorro y Crédito para atender necesidades de inversión.

La Pre Asociación en 1997 elige un Administrador de un fondo de 20.000.000,00 sucres, quienes luego de un análisis pormenorizado y en lugar de crear otra Cooperativa, deciden fortalecer a la Cooperativa Fernando Daquilema, para lograr su consolidación y unificación a los socios.

En 1998 ante la renuncias del Administrador, se nombra un Gerente Cajero de la Cooperativa Fernando Daquilema CFD, quien tiene como responsabilidad principal, recuperar los créditos anteriores, reactivar la Cooperativa, darle mayor agilidad y recuperar la confianza de sus socios y la comunidad.

En el año 2002, la Cooperativa Fernando Daquilema, gana un concurso para entregar becas de protección social, valores que son pagados a través de la Cooperativa, lo que permite fortalecer la imagen institucional y recuperar la confianza de sus asociados.

En Abril del 2002, se nombra como Gerente General a Pedro Vicente Khipo, quien viene desempeñándose a medio tiempo.

En el año 2003 la Subdirección Regional de Cooperativas Centro Occidental, autoriza la apertura de una Sucursal en la Ciudad de Riobamba y se logra estructurar el nuevo cuadro gerencial.

4.2.2. Estructura Administrativa

La dirección, administración y control interno de la cooperativa se ejecuta por lo que establece la ley de cooperativas, es decir mediante de los siguientes organismos y niveles.

NIVEL DIRECTIVO: Formado por:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia

NIVEL EJECUTIVO: Conformado por:

- Comité de Educación
- Comité de Crédito
- Gerencia General
- Auditoria Interna

NIVEL ASESOR: Integrado por:

- Asesoría Técnica
- Comisión Especial

NIVEL OPERATIVO: Compuesto por:

- Operaciones y Tesorería
- Crédito y Cobranzas

Los organismos a través de los cuales se gobierna, administra y controla la Cooperativa de Ahorro y Crédito son:

4.2.3. Organigrama Estructural

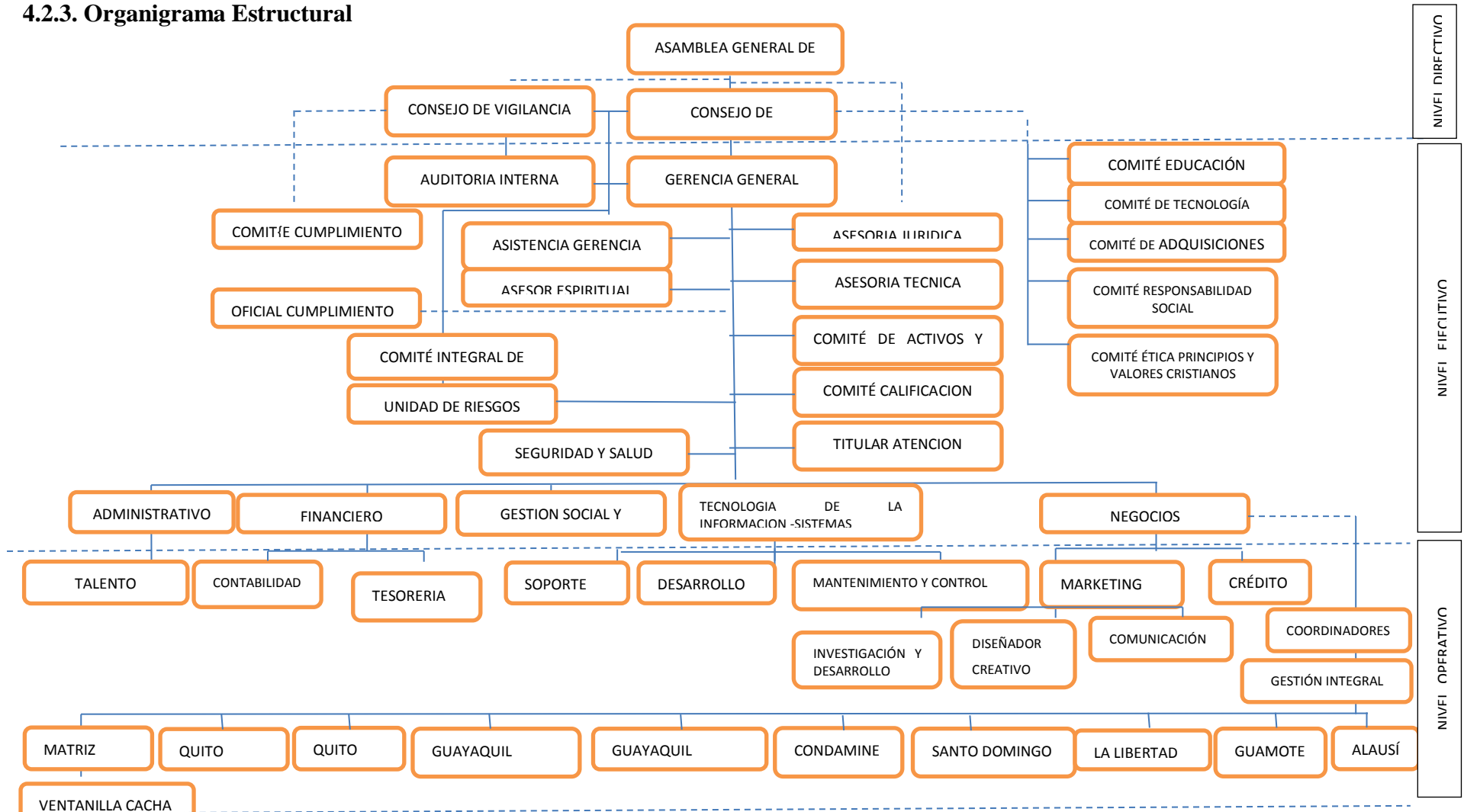


Gráfico N° 10: Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema"

4.2.4. Organigrama Funcional

- **Asamblea General de Socios**

La asamblea General de socios es la máxima autoridad de la cooperativa está representada por el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.

- **Consejo de Administración**

Se encarga de Controlar la Gestión Administrativa y Financiera en las diferentes áreas de la Cooperativa.

- **Consejo de Vigilancia**

Tiene como fin vigilar a las comisiones de: Crédito, Educación y Asuntos Sociales a más de eso tiene la obligación de realizar auditorías internas y sorpresivas con el fin de evaluar la eficiencia Financiera.

- **Gerencia General**

Es el representante legal y extrajudicial de la Cooperativa: reporta a los Consejos de Administración y Vigilancia. Es responsable por la correcta gestión empresarial, desarrollo, crecimiento futuro y proyección permanente de la entidad.

Tiene a su cargo el manejo de información confidencial y sigilo en gran proporción. Para su gestión administrativa y de control mantiene relación funcional directa con los Consejos de Administración y Vigilancia y jefes de áreas administrativas y operativas.

Su misión es la de planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, propendiendo al uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, de acuerdo con las políticas generales de la institución y bajo criterios de solvencia, prudencia financiera, disponibilidad de los recursos y rentabilidad.

- **Auditoria Interna**

La responsabilidad del manejo confidencial de importante información interna y los hallazgos que se detectaren en el ejercicio de sus funciones. Además es responsable de la evaluación de la calidad técnica y oportunidad de los sistemas de control interno y ejecución de las auditorias y exámenes especiales.

Su misión es brindar el máximo apoyo a la gestión administrativa en la toma de decisiones enmarcadas en las disposiciones legales, y coordinar su aplicación práctica en las diferentes áreas operativas. Buscando siempre incrementar su eficiencia.

- **Jefe de Sucursal o Agencia**

Es responsable por el correcto funcionamiento de las operaciones y sistemas contables y financieros, de acuerdo a las normas, disposiciones y políticas establecidas. Por el adecuado manejo del personal a su cargo y el cumplimiento de los procedimientos del sistema de control interno.

Su misión es planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la Sucursal o Agencia de la Cooperativa, propendiendo al correcto funcionamiento de las operaciones contables, financieras y del recurso humano, de los materiales financieros y tecnológicos, de acuerdo a las normas, disposiciones y políticas generales de la Institución, procurando que las sucursales y agencias sean autosuficientes para un desarrollo sostenido y autónomo de la Matriz.

- **Gerente de Crédito**

Su misión es asegurar la solvencia, rentabilidad y calidad financiera de la Cooperativa, mediante la administración eficiente y eficaz de los procesos de concesión, seguimiento y recuperación de crédito, en concordancia con las normas y procedimientos establecidos, manteniendo una cartera sana, a través de la aplicación oportuna de las políticas administrativas legales.

- **Oficial de crédito**

Es el responsable de la administración del crédito de acuerdo con la planificación del Departamento y el cumplimiento de los lineamientos del reglamento de crédito. Además es responsable de la información ingresada en los bancos de datos. Su función principal es asesorar al socio – cliente sobre los productos financieros que ofrece la Cooperativa, analizar, evaluar y aprobar las solicitudes de crédito de acuerdo a los niveles establecidos en el reglamento de crédito, y recomendar su aprobación al nivel correspondiente.

- **Cajera**

Es responsable de los dineros recibidos y entregados a todos los socios y clientes, así también de la custodia temporal del dinero y documentos a su cargo. Su misión es atender con agilidad y buen trato a los socios y clientes que realizan sus operaciones en la Institución, así como orientar sus inquietudes.

- **Gerente Financiero**

Tiene a su cargo la información financiera confidencial en gran proporción, su misión es la de planificar, desarrollar, coordinar, evaluar los planes y programas financieros, presupuestarios y estratégicos de la Cooperativa, de acuerdo con sus políticas generales, maximizando la utilización de los recursos.

- **Gerente de sistemas**

Es el responsable por el funcionamiento eficiente de los sistemas computacionales (Software y Hardware); por la adecuada administración y confidencialidad de los respaldos de información contable y financiera. Su misión es apoyar en la prestación oportuna de los servicios financieros que brinda la Cooperativa y en la administración de la información financiera, mediante la implantación, evaluación y mejoramiento de los sistemas computacionales y programas especiales de gestión gerencial.

- **Asistente de Contabilidad**

Es responsable de la correcta aplicación de los sistemas contables y de la confiabilidad de los recursos, por actuar con máxima confiabilidad sobre la información y datos que maneja.

Su misión es preparar en forma eficiente y oportuna la información económica financiera de la Cooperativa, a través de la aplicación de normas y principios de contabilidad generalmente aceptados, lo que servirá como una herramienta gerencial para la toma de decisiones acertadas en beneficio de los asociados.

- **Gerente de Marketing**

Es responsable por la calidad de atención e información brindada a los socios y clientes.

Su misión es fortalecer la imagen y posicionamiento de la Cooperativa dentro del sistema financiero de la ciudad y provincia, a través de la aplicación de técnicas de servicio al socio – cliente, que garanticen su plena satisfacción de expectativas y requerimientos.

- **Operaciones y Tesorería**

Es responsable por la custodia e integridad de los recursos monetarios y títulos de valor de la Cooperativa. Su misión es custodiar los valores a su cargo, de acuerdo a las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas, contribuyendo con la calidad de servicio e imagen institucional mediante la atención eficiente y eficaz a los socios y clientes de la institución.

4.2.5. MISIÓN

“La formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la

“definición del negocio” en toda su dimensiones, involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.”(Serna Gómez, 2002)

La misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., Somos una cooperativa de ahorro y crédito que fomentamos el desarrollo económico-social de nuestros socios/os y sus zonas de influencia, con un modelo de gestión basado en principios y valores cristianos.

4.2.6. VISIÓN

“Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su cooperativa o área, esté dentro 3 ò 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.”(Serna Gómez, 2002)

La Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Ser una cooperativa de ahorro y crédito del segmento uno con enfoque intercultural basado en principios y valores cristianos.

4.2.7. Estructura Financiera

Para el desarrollo de la presente investigación, se dispone de los Estados Financieros correspondientes al ejercicio económico del año 2015.

Estructura del Balance general

Tabla N° 10: Balance General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA		
BALANCE GENERAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015		
1	ACTIVO	49.044.746,23
11	FONDOS DISPONIBLES	4.934.356,99
1101	Caja	553.616,50
110105	Efectivo	553.416,50
110110	Caja chica	200,00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	4.310.731,92
110305	Banco Central del Ecuador	88.747,53
110310	Bancos e instituciones financieras locales	4.216.588,58
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario	5.395,81
1104	Efectos de cobro inmediato	70.008,57
110401	Efectos de cobro inmediato	70.008,57
13	INVERSIONES	1.028.849,45
1305	Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solidario	1.028.849,45
130515	De 91 a 180 días sector privado	6.250,00
130550	De 1 a 30 días sector financiero popular y solidario	204.946,30
130555	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	817.653,15
14	CARTERA DE CREDITOS	39.463.250,40
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	685.337,73
140205	De 1 a 30 días	25.606,31
140210	De 31 a 90 días	51.545,28
140215	De 91 a 180 días	78.549,64
140220	De 181 a 360 días	157.234,80
140225	De más de 360 días	372.401,70

1404	Cartera de microcrédito por vencer	39.154.121,02
140405	De 1 a 30 días	3.181.606,50
140410	De 31 a 90 días	5.991.621,11
140415	De 91 a 180 días	7.177.510,38
140420	De 181 a 360 días	10.786.569,86
140425	De más de 360 días	12.016.813,17
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	24.980,79
142605	De 1 a 30 días	1.594,55
142610	De 31 a 90 días	2.253,81
142615	De 91 a 180 días	3.476,15
142620	De 181 a 360 días	3.974,43
142625	De más de 360 días	13.681,85
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	822.459,19
142805	De 1 a 30 días	128.179,45
142810	De 31 a 90 días	155.272,25
142815	De 91 a 180 días	168.888,51
142820	De 181 a 360 días	204.413,80
142825	De más de 360 días	165.705,18
1449	Cartera de créditos comercial prioritario vencida	6.879,00
144925	De más de 360 días	6.879,00
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	22.736,92
145005	De 1 a 30 días	592,09
145010	De 31 a 90 días	1.704,51
145015	De 91 a 180 días	1.161,94
145025	De más de 270 días	19.278,38
1452	Cartera de microcrédito vencida	1.545.408,41
145205	De 1 a 30 días	57.838,23
145210	De 31 a 90 días	158.329,52
145215	De 91 a 180 días	152.241,59
145220	De 181 a 360 días	276.216,47
145225	De más de 360 días	900.782,60

1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-2.798.672,66
149905	(Cartera de créditos comercial prioritario)	-6.878,94
149910	(Cartera de créditos de consumo prioritario)	-47.717,71
149920	(Cartera de microcréditos)	-2.744.076,01
16	CUENTAS POR COBRAR	658.240,18
1602	Intereses por cobrar inversiones	7.960,04
160215	Mantenidas hasta el vencimiento	7.960,04
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	529.721,81
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario	6.146,91
160320	Cartera de microcrédito	523.574,90
1690	Cuentas por cobrar varias	150.114,82
169090	Otras	150.114,82
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-29.556,49
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-29.556,49
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2.133.193,35
1801	Terrenos	237.537,50
1802	Edificios	1.497.364,21
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	21.721,40
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	327.007,25
1806	Equipos de computación	448.164,37
1807	Unidades de transporte	240.102,77
1890	Otros	114.951,74
1899	(Depreciación acumulada)	-753.655,89
189905	(Edificios)	-125.299,29
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-121.514,30
189920	(Equipos de computación)	-347.620,35
189925	(Unidades de transporte)	-118.197,80
189940	(Otros)	-41.024,15
19	OTROS ACTIVOS	826.855,86
1901	Inversiones en acciones y participaciones	160.564,48
190110	En otras instituciones financieras	118.200,00
190125	En otros organismos de integración cooperativa	42.364,48

1904	Gastos y pagos anticipados	368.772,64
190405	Intereses	2.956,44
190410	Anticipos a terceros	355.404,36
190490	Otros	10.411,84
1905	Gastos diferidos	218.893,98
190510	Gastos de instalación	242.304,70
190515	Estudios	7.248,60
190520	Programas de computación	228.487,94
190525	Gastos de adecuación	224.017,06
190530	Plusvalía mercantil	0,00
190590	Otros	28.609,84
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-511.774,16
1906	Materiales, mercaderías e insumos	8.343,53
190615	Proveeduría	8.343,53
1990	Otros	70.281,23
199010	Otros impuestos	57.699,23
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	12.582,00
1	TOTAL ACTIVO	49.044.746,23
4	GASTOS	8.662.874,93
	TOTAL ACTIVO Y GASTOS	57.707.621,16
2	PASIVO	43.492.860,34
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	38.451.162,89
2101	Depósitos a la vista	16.046.369,44
210135	Depósitos de ahorro	15.979.003,12
210150	Depósitos por confirmar	67.366,32
2103	Depósitos a plazo	22.008.603,77
210305	De 1 a 30 días	5.040.592,45
210310	De 31 a 90 días	7.073.538,25
210315	De 91 a 180 días	4.862.185,56
210320	De 181 a 360 días	4.586.544,82
210325	De más de 361 días	433.742,69
210330	Depósitos por confirmar	12.000,00
2105	Depósitos restringidos	396.189,68

25	CUENTAS POR PAGAR	1.150.621,81
2501	Intereses por pagar	704.805,00
250115	Depósitos a plazo	686.429,67
250135	Obligaciones financieras	18.375,33
2503	Obligaciones patronales	162.947,61
250315	Aportes al IESS	34.348,22
250320	Fondo de reserva IESS	576,43
250325	Participación a empleados	128.022,96
2504	Retenciones	31.103,42
250405	Retenciones fiscales	31.103,42
2505	Contribuciones, impuestos y multas	167.818,83
250505	Impuesto a la renta	167.818,83
2590	Cuentas por pagar varias	83.946,95
259015	Cheques girados no cobrados	8.939,86
259090	Otras cuentas por pagar	75.007,09
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.680.482,11
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país y sector financiero popular y solidario	1.283.083,86
260205	De 1 a 30 días	122.583,34
260210	De 31 a 90 días	332.803,29
260215	De 91 a 180 días	405.181,37
260220	De 181 a 360 días	314.304,48
260225	De más de 360 días	108.211,38
2603	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	500.000,00
260325	De más de 360 días	500.000,00
2606	Obligaciones con entidades financieras del sector público	1.897.398,25
260605	De 1 a 30 días	108.670,49
260610	De 31 a 90 días	145.763,09
260615	De 91 a 180 días	183.168,09
260620	De 181 a 360 días	377.614,71
260625	De más de 360 días	1.082.181,87

29	OTROS PASIVOS	210.593,53
2990	Otros	210.593,53
299005	Sobrantes de caja	26.994,35
299090	Varios	183.599,18
2	TOTAL PASIVO	43.492.860,34
3	PATRIMONIO	5.551.885,89
31	CAPITAL SOCIAL	2.884.914,55
3103	Aportes de socios	2.884.914,55
33	RESERVAS	716.062,52
3301	Legales	713.699,60
3303	Especiales	22,92
3305	Revalorización del patrimonio	2.340,00
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	1.366.508,52
3401	Otros aportes patrimoniales	1.366.508,52
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	34.010,29
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	34.010,29
36	RESULTADOS	550.390,01
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	550.390,01
3	TOTAL PATRIMONIO	5.551.885,89
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	49.044.746,23
5	INGRESOS	9.213.264,94
	TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	58.258.011,17
	CUADRE	-550.390,01

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

A.) Estructura del Estado de resultados

Tabla N° 11: Estado de Resultados de la Cooperativa Fernando Daquilema

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FERNANDO DAQUILEMA		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015		
	TOTAL INGRESOS	9.213.264,94
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	8.951.213,83
5101	Depósitos	21.668,75
510110	Depósitos en instituciones financieras y del sector financiero popular y solidario	21.668,75
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	37.694,46
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	37.694,46
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	8.891.850,62
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario	73.140,77
510420	Cartera de microcrédito	8.638.484,32
510450	De mora	180.225,53
41	INTERESES CAUSADOS	2.595.559,67
4101	Obligaciones con el público	2.388.841,93
410115	Depósitos de ahorro	411.519,03
410130	Depósitos a plazo	1.977.322,90
4103	Obligaciones financieras	206.717,74
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país y del sector popular y solidario	144.573,64
410315	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	25.787,89
410330	Obligaciones con entidades financieras del sector público	36.356,21
	MARGEN NETO INTERESES	6.355.654,16
54	INGRESOS POR SERVICIOS	144.140,52
5404	Manejo y cobranzas	61.601,62
5490	Otros servicios	82.538,90
549005	Tarifados con costo máximo	8.155,31
549010	Tarifados diferenciados	74.383,59

	MARGEN BRUTO FINANCIERO	6.499.794,68
44	PROVISIONES	926.294,86
4402	Cartera de créditos	897.429,69
440220	Crédito de consumo prioritario	897.429,69
4403	Cuentas por cobrar	28.865,17
	MARGEN NETO FINANCIERO	5.573.499,82
45	GASTOS DE OPERACIÓN	4.814.243,40
4501	Gastos de personal	2.640.784,15
4502	Honorarios	269.898,07
4503	Servicios varios	814.729,56
4504	Impuestos, contribuciones y multas	314.056,34
4505	Depreciaciones	188.989,77
4506	Amortizaciones	108.323,33
4507	Otros gastos	477.462,18
	MARGEN DE INTERMEDIACION	759.256,42
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	19.402,88
5503	Dividendos o excedentes por certificados de aportación	19.269,78
5590	Otros	133,10
	MARGEN OPERACIONAL	778.659,30
56	OTROS INGRESOS	98.507,71
5601	Utilidad en venta de bienes	6.989,29
5604	Recuperaciones de activos financieros	83.499,35
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	83.499,35
5690	Otros	8.019,07
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	30.935,21
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	30.935,21
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	846.231,80
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	295.841,79
	GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	550.390,01

B.) Estructura de la cartera de créditos

Tabla N° 12: Estructura de la cartera de créditos

ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CRÉDITO	
CARTERA BRUTA	42.261.923,06
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	685.337,73
Cartera de microcrédito por vencer	39.154.121,02
TOTAL CARTERA POR VENCER	39.839.458,75
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	24.980,79
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	822.459,19
TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	847.439,98
Cartera de créditos comercial prioritario vencida	6.879,00
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	22.736,92
Cartera de microcrédito vencida	1.545.408,41
TOTAL CARTERA VENCIDA	1.575.024,33
(Provisiones para créditos incobrables)	(2.798.672,66)
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	685.337,73
CARTERA DE MICROCREDITO	39.154.121,02
TOTAL CARTERA POR VENCER	39.839.458,75
CARTERA DE CREDITO COMERCIAL PRIORITARIO	6.879,00
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	47.717,71
CARTERA DE MICROCREDITO	2.367.867,60
TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA (NO DEVENGA INTERESES + VENCIDA)	2.422.464,31
CARTERA DE CREDITO COMERCIAL PRIORITARIO	6.879,00
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	733.055,44
CARTERA DE MICROCREDITO	41.521.988,62
TOTAL CARTERA BRUTA	42.261.923,06

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema

4.2.8. Comportamiento de la cartera en valores absolutos enero-dic 2015

Tabla N° 13: Comportamiento de la cartera de crédito en valores absolutos

COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA EN VALORES ABSOLUTOS						
MESES	Cartera Vigente	Cartera No Devenga I	Cartera Vencida	Cartera Riesgo	Cartera Total	Morosidad
dic-14	32.558.954	534.003	1.186.366	1.720.369	34.279.323	5,02%
ene-15	32.414.516	785.436	1.231.157	2.016.593	34.431.109	5,86%
feb-15	32.601.402	730.904	1.257.159	1.988.063	34.589.465	5,75%
mar-15	33.156.702	970.905	1.408.337	2.379.242	35.535.944	6,70%
abr-15	34.029.258	866.109	1.363.390	2.229.498	36.258.756	6,15%
may-15	34.575.729	944.156	1.390.695	2.334.851	36.910.581	6,33%
jun-15	36.025.795	844.683	1.389.569	2.234.252	38.260.047	5,84%
jul-15	36.505.383	1.026.218	1.442.620	2.468.838	38.974.220	6,33%
ago-15	36.596.562	1.018.928	1.497.847	2.516.774	39.113.336	6,43%
sep-15	38.294.179	1.811.319	1.560.045	3.371.364	41.665.543	8,09%
oct-15	38.387.366	1.599.481	1.615.978	3.215.459	41.602.825	7,73%
nov-15	38.891.057	1.427.877	1.643.865	3.071.741	41.962.798	7,32%
dic-15	39.839.459	847.440	1.575.024	2.422.464	42.261.923	5,73%

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema

Observando el comportamiento de la Cartera de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, se observa la mayor concentración de cartera que no devenga interés en el mes de septiembre de 2015 y de cartera vencida en el mes de noviembre de 2015.

Al finalizar el ejercicio económico del 2015, se tiene un saldo de cartera en riesgo de USD 42.261.923 con un promedio de morosidad entre diciembre de 2014 a diciembre de 2015 de 7,34% en donde el mayor porcentaje de morosidad se registra en el mes de septiembre con el 8,09%.

4.2.9. Indicadores de Cartera

- **Índices de Morosidad**

Tabla N° 14: Índices de morosidad

INDICES DE MOROSIDAD	
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO	100,00
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	6,51
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	5,70
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	5,73

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema

Análisis

En el caso del primer índice de morosidad registrado en la tabla anterior, se puede decir que el alto índice de morosidad del 100% se debe a que en cartera comercial por vencer y que no devenga interés no existe saldo registrado en sus balances y solamente el saldo de USD 6.879,00 se registra en cartera comercial vencida.

Por otro lado con respecto al segundo indicador de morosidad, la cooperativa posee un porcentaje de morosidad en su cartera de consumo de 6,51%.

En el caso de la cartera de microcrédito, el porcentaje de morosidad es de 5,70%.

En sí, el porcentaje global de morosidad al 31 de diciembre de 2015 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema fue de 5,73%.

Es claro que lo ideal sería mantener una cartera sana sin riesgo, pero debido al riesgo que traen consigo toda operación de crédito, el riesgo siempre estará presente en este tipo de organizaciones.

- **Índices de Cobertura de provisiones para cartera improductiva**

Tabla N° 15: : Índices de cobertura de provisiones para cartera improductiva

COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA	
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO	100,00
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	100,00
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROREDITO	115,89
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	115,53

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema

Análisis

En cuanto a las provisiones, la cobertura para cada una de los tipos de crédito que se otorga en la cooperativa es del 100% o más debido a que tanto la cartera de crédito comercial, de consumo y microcrédito poseen cartera improductiva.

- **Indicador de Intermediación Financiera**

Tabla N° 16: Indicador de intermediación financiera

INTERMEDIACION FINANCIERA	
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	111,05

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema

Análisis

Este indicador muestra que la totalidad de las captaciones de depósitos a la vista y depósitos a plazo ha sido colocada en el mercado financiero mediante créditos.

- **Rendimiento de la Cartera**

Tabla N° 17: Rendimiento de la Cartera

RENDIMIENTO DE LA CARTERA	
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	17,40
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	24,50
CARTERA POR VENCER TOTAL	24,92

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema

Análisis

En cuanto al rendimiento de la cartera, se puede decir que la cartera de consumo cubre el 17,40% de la cartera y la cartera de microcrédito con el 24,50%. En general, el rendimiento de la cartera es del 24,92% con respecto a la cartera total.

- **Vulnerabilidad del Patrimonio**

Tabla N° 18: Vulnerabilidad del Patrimonio

VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO	
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	-6,78
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	43,63

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa Fernando Daquilema

Análisis

La vulnerabilidad o grado de riesgo que presenta el Patrimonio con respecto a la cartera improductiva es de 43,63%, se puede considerar un porcentaje bastante alto de riesgo.

4.2.10. Propuesta del modelo de Gestión para la recuperación de la cartera vencida de la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema

Si bien es cierto, las operaciones de crédito generan riesgo, y la manera de saber cómo administrarlo parte del conocimiento de las normas para la gestión del riesgo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito.

4.2.10.1. Normas para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro Y Crédito

NORMAS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

CAPÍTULO I. DEL OBJETO, ÁMBITO DE APLICACIÓN Y DEFINICIONES

ARTÍCULO 1.- Objeto: La presente norma tiene como objeto definir los aspectos mínimos a considerar para la gestión del riesgo de crédito.

ARTÍCULO 2.- Ámbito: Se aplicará a las cooperativas de ahorro y crédito, de acuerdo al segmento al que pertenecen, en adelante entidades.

ARTÍCULO 3.- Definiciones: Para la aplicación de esta norma se considerarán las siguientes definiciones:

- a) **Administradores:** Los miembros del Consejo de Administración y sus representantes legales serán considerados administradores;
- b) **Cartera por vencer:** Es el saldo total neto de la cartera de crédito que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad a una fecha de corte;
- c) **Cartera vencida:** Es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago;
- d) **Cartera que no devenga intereses:** Es la diferencia entre el saldo del capital pendiente de pago y la cartera vencida;
- e) **Cartera improductiva:** Es el resultado de sumar la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida;
- f) **Estrategia de gestión de riesgos de crédito:** Es el conjunto de acciones concretas que se implementarán en la administración del riesgo de crédito de la entidad, con el objetivo de lograr el fin propuesto;
- g) **Exposición al riesgo de crédito:** Corresponde al saldo total de operaciones de crédito y contingentes comprometidos con el deudor;
- h) **Contrato de crédito:** Instrumento por el cual la entidad se compromete a entregar una suma de dinero al cliente y éste se obliga a devolverla en los términos y condiciones pactados;

- i) Garantía: Es cualquier obligación que se contrae para la seguridad de otra obligación propia o ajena. Se constituyen para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el deudor;
- j) Garantías Adecuadas: Para aplicación de lo dispuesto en el artículo 210 del Código Orgánico Monetario y Financiero, son las siguientes:
 - 1) Garantías auto-liquidables: Constituyen la pignoración sobre depósitos de dinero en efectivo u otras inversiones financieras, efectuadas en la misma entidad, así como bonos del estado, certificados de depósito de otras entidades financieras entregados en garantías y títulos valores que cuenten con la calificación de riesgo otorgadas por empresas inscritas en el Catastro de Mercado de Valores;
 - 2) Garantía personal: Es la obligación contraída por una persona natural o jurídica para responder por una obligación de un tercero;
 - 3) Garantía solidaria: Es aquella en la que se puede exigir a uno, a varios o a todos los garantes el pago total de la deuda;
 - 4) Garantía de grupo: Es aquella constituida por los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. Esta garantía será solidaria;
 - 5) Garantía hipotecaria: Es aquella constituida a favor del acreedor sobre bienes inmuebles, para respaldar las obligaciones contraídas por el deudor; y,
 - 6) Garantía prendaria: Es aquella constituida a favor del acreedor sobre bienes muebles, para respaldar las obligaciones contraídas por el deudor;
- k) Incumplimiento: No cumplir la obligación dentro del plazo estipulado; o hacerlo después de dicho plazo o en condiciones diferentes a las pactadas;
- l) Línea de crédito. Cupo de crédito aprobado a un socio, por un monto determinado que puede ser utilizado dentro de un plazo establecido, mediante desembolsos parciales o totales;
- m) Pagaré: Título valor que contiene una promesa incondicional de pago;
- n) Proceso de crédito: Comprende las etapas de otorgamiento; seguimiento y recuperación. La etapa de otorgamiento incluye la evaluación, estructuración donde se establecen las condiciones de concesión de la operación, aprobación,

instrumentación y desembolso. La etapa de seguimiento comprende el monitoreo de los niveles de morosidad, castigos, refinanciamientos, reestructuraciones y actualización de la documentación. La etapa de recuperación incluye los procesos de recuperación normal, extrajudicial o recaudación judicial, las mismas que deben estar descritas en su respectivo manual para cumplimiento obligatorio de las personas involucradas en el proceso;

- o) Riesgo de crédito: Es la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte;
- p) Riesgo normal: Corresponde a las operaciones con calificación A1, A2 o A3;
- q) Riesgo potencial: Corresponde a las operaciones con calificación B1 o B2;
- r) Riesgo deficiente: Corresponde a las operaciones con calificación C1 o C2;
- s) Riesgo dudoso recaudo: Corresponde a las operaciones con calificación D;
- t) Riesgo pérdida: Corresponde a las operaciones con calificación E;
- u) Sustitución de deudor: cuando se traspasa las obligaciones de un crédito de un determinado deudor a una tercera persona que desee adquirirle, quien evidenciará capacidad de pago y presentará garantías de ser el caso, en condiciones no inferiores a las pactadas en el crédito original; y,
- v) Tecnología crediticia: Es la combinación de recursos humanos, factores tecnológicos, procedimientos y metodologías que intervienen en el proceso de crédito.

CAPÍTULO II. DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

ARTÍCULO 4.- De la gestión del riesgo de crédito: La gestión del riesgo de crédito deberá contemplar como mínimo lo siguiente:

- a) Límites de exposición al riesgo de crédito de la entidad, en los distintos tipos de crédito y de tolerancia de la cartera vencida por cada tipo de crédito, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2;
- b) Criterios para la determinación de tasas para operaciones de crédito, considerando entre otros: montos, plazos, garantías, tipo de productos, destino del financiamiento.
- c) Criterios para definir su mercado objetivo, es decir, el grupo de socios a los que se quiere otorgar créditos: zonas geográficas, sectores socio _ económicos, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2; y,
- d) Perfiles de riesgo: Características de los socios con los cuales se va a operar, como edad, actividad económica, género, entre otros, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2.

ARTÍCULO 5.- Responsabilidades del Consejo de Administración: El Consejo de Administración deberá:

- a) Aprobar las operaciones de crédito y contingentes con personas naturales o jurídicas vinculadas;
- b) Reportar al consejo de vigilancia las operaciones de crédito y contingentes con personas vinculadas, el estado de los mismos y el cumplimiento del cupo establecido;
- c) Aprobar refinanciamientos y reestructuraciones;
- d) Aprobar las operaciones de crédito por sobre los límites establecidos para la administración;
- e) Conocer el-informe de gestión de crédito presentado por el área de crédito;
- f) Aprobar el Manual de Crédito.
- g) Definir los límites de endeudamiento sobre la capacidad de pago de los empleados de la entidad;
- h) Conocer y disponer la implementación de las observaciones y recomendaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; y,

- i) Las demás establecidas en los estatutos de la entidad.

ARTÍCULO 6.- Responsabilidades del Comité de Administración Integral de Riesgos: El Comité de Administración Integral de Riesgos deberá:

- a) Aprobar y presentar al Consejo de Administración el informe de la unidad o administrador de riesgos, según corresponda, referido al cumplimiento de políticas y estado de la cartera vigente que incluya la situación de las operaciones refinanciadas, reestructuradas, castigadas y vinculadas;
- b) Aprobar y monitorear en las cooperativas de los segmentos 1y 2 la implementación permanente de modelos y procedimientos de monitoreo de riesgos para la colocación y recuperación de cartera de crédito;
- c) Recomendar al Consejo de Administración la aprobación del Manual de Crédito propuesto por el área de Crédito; y,
- d) Evaluar los problemas derivados del incumplimiento de políticas, procesos y procedimientos para recomendar a los administradores de la entidad las medidas que correspondan.

ARTÍCULO 7.- Responsabilidades de la Unidad y del Administrador de Riesgos: La Unidad o el Administrador de Riesgos, según corresponda, deberán:

- a) Revisar e informar al Comité de Administración Integral de Riesgos, las exposiciones de créditos reestructurados, refinanciados, operaciones castigadas, recuperaciones y las que se encuentren sometidas a procesos judiciales; y,
- b) Informar al Comité de Administración Integral de Riesgos la situación de las operaciones vinculadas, señalando las acciones realizadas para la recuperación de aquellas que se encuentren en estado vencido.

CAPÍTULO III. DE LAS GARANTÍAS Y LÍMITES DE CRÉDITO

SECCIÓN I. GARANTÍAS

ARTÍCULO 8.- Garantías: Todas las operaciones de crédito deberán estar garantizadas. Las entidades deberán definir en sus políticas y manuales los criterios necesarios para la exigencia, aceptación, constitución y avalúo de garantías, el porcentaje de créditos con garantía y cobertura mínima que podrán ser otorgados con aprobación del Consejo de Administración.

Los créditos para adquisición o construcción de vivienda e inmobiliarios se deberán respaldar con garantía hipotecaria.

ARTÍCULO 9.- Tipos de garantía: Las entidades podrán aceptar garantías hipotecarias, prendarias, auto-liquidables, personales o garantías solidarias, grupales, fianzas solidarias, garantías o avales otorgados por entidades financieras nacionales o extranjeras de reconocida solvencia, en los términos de la presente resolución. En caso de ahorro y crédito, el emisor deberá contar con la autorización de la superintendencia de Economía Popular y Solidaria para conceder garantías.

Las entidades deberán definir dentro de sus políticas, criterios para la exigencia y aceptación de garantías por cada tipo de crédito.

ARTÍCULO 10.- Valoración de las garantías: Los créditos otorgados deberán estar garantizados, al menos en un 100% de las obligaciones, salvo en los casos previstos por la Ley orgánica para la Regulación de los créditos para vivienda y vehículos. Las garantías hipotecarias serán valoradas a valor de realización por un perito calificado por la superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

ARTÍCULO 11.- Actualización de la valoración de hipotecas: Las entidades deberán actualizar los avalúos de los bienes hipotecados al menos cada 5 años mientras dure el crédito garantizado. Las entidades deberán llevar un control periódico interno sobre las mismas, que les permita tomar las medidas correspondientes ante el deterioro, potencial ausencia o disposición de éstas durante la vigencia de las operaciones de crédito, sin que

estas medidas se contrapongan a lo dispuesto en la Ley Orgánica para la Regulación de los Créditos para Vivienda y Vehículos.

SECCIÓN II. LÍMITES DE CRÉDITO

ARTÍCULO 12.- Límites segmento I: Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica por una suma de los saldos vigentes que exceda, en conjunto el diez por ciento (10%) del patrimonio técnico de la entidad.

Este límite se elevará hasta el 20% si lo que excede del 10% está caucionado con garantías de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas.

ARTÍCULO 13.- Límites para el resto de segmentos: Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2,3, 4 y 5 no podrán conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica, por un valor que exceda en conjunto los siguientes límites, calculados en función del patrimonio de la entidad:

Tabla N° 19: Límites para conceder operaciones activas y contingentes con una misma persona natural y jurídica

SEGMENTO	LÍMITE INDIVIDUAL SOBRE EL PATRIMONIO
2	10%
3	10%
4	15%
5	20%

Elaborado por: Los Autores

ARTÍCULO 14.- Cupos de crédito y garantías para la administración de cooperativas de ahorro y crédito del segmento I: Las cooperativas de ahorro y crédito establecerán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

El cupo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 en el caso de grupos no podrá ser superior al 10% del patrimonio técnico; en el caso individual no podrá ser superior al 1% calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

ARTÍCULO 15.- Cupos de crédito y garantías para la administración de cooperativas de ahorro y crédito del resto de segmentos: Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2, 3,4 y 5 establecerán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

El cupo de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2, 3,4 y 5 no podrán exceder los porcentajes que se detallan a continuación, calculados en función del patrimonio de la entidad:

Tabla N° 20: Cupos de crédito y garantías para la administración de cooperativas de ahorro y crédito

SEGMENTO	LÍMITE INDIVIDUAL
2	1%
3	1%
4	10%
5	20%

Elaborado por: Los Autores

Tabla N° 21: Limite individual sobre el Patrimonio

SEGMENTO	LÍMITE INDIVIDUAL SOBRE EL PATRIMONIO
2	1%
3	1%
4	10%
5	20%

Elaborado por: Los Autores

Para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 2 y 3, el límite individual no deberá exceder los 400 salarios básicos unificados y el límite grupal no podrá ser superior al 10% del patrimonio de la entidad.

CAPITULO IV. DE LA CALIFICACIÓN
SECCIÓN I. CARTERA DE CRÉDITO Y CONTINGENTES

ARTÍCULO 16.- Criterios de calificación: Las entidades deberán calificar la cartera de crédito y contingentes en función de la morosidad y al segmento de crédito al que pertenecen, conforme a los criterios que se detallan a continuación:

Tabla N° 22: Criterios para calificación de los créditos y contingentes

		PRODUCTIVO COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO	MICROCRÉDITO CONSUMO ORDINARIO Y PRIORITARIO	VIVIENDA INTERÉS PÚBLICO INMOBILIARIO
Riesgo Normal	A1	Cero	cero	cero
	A2	De 1 hasta 15	De 1 hasta 8	De 1 hasta 30
	A3	De 16 hasta 30	De 9 hasta 15	De 31 hasta 60
Riesgo Potencial	B1	De 31 hasta 60	De 16 hasta 30	De 61 hasta 120
	B2	De 61 hasta 90	De 31 hasta 45	De 121 hasta 180
Riesgo Deficiente	C1	De 91 hasta 120	De 46 hasta 70	De 181 hasta 210
	C2	De 121 hasta 180	De 71 hasta 90	De 211 hasta 270
Dudoso Recaudo	D	De 181 hasta 360	De 91 hasta 120	De 271 hasta 450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 120	Mayor a 450

Elaborado por: Los Autores

ARTÍCULO 17.- Cartera y contingentes en cobro judicial: Las operaciones de cartera de crédito y contingentes que entren en proceso judicial, deberán reclasificarse en la categoría de dudoso recaudo "D", independientemente de su morosidad. Las de categoría E mantendrán la misma calificación.

SECCIÓN II. CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS

ARTÍCULO 18.- Calificación: para la calificación de cuentas por cobrar y otros activos, con excepción de los fondos disponibles y activos fijos, las entidades deberán observar los criterios que se detallan a continuación en función a la morosidad a partir de la exigibilidad de los saldos:

Tabla N° 23: Calificación para cuentas por cobrar y otros activos

NIVEL DE RIESGO	DÍAS DE MOROSIDAD	
Riesgo Normal	A	De o hasta 30
Riesgo Potencial	B	De 31 hasta 60
Riesgo Deficiente	C	De 61 hasta 120
Dudoso Recaudo	D	De 121 hasta 180
Pérdida	E	Mayor a 180

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO V. DE LA RENOVACIÓN, REFINANCIAMIENTO Y REESTRUCTURACIÓN

SECCIÓN I. CRÉDITOS NOVADOS, REFINANCIADOS Y REESTRUCTURADOS

ARTÍCULO 19.- Créditos novados: Novación es la operación de crédito a través de la cual se extingue la obligación original, con todos sus accesorios y nace una nueva, entera y totalmente distinta de la anterior.

Por accesorios se entenderán las garantías y demás obligaciones que accedan a la obligación principal. Los procedimientos que cada entidad del sector financiero popular y solidario adopte para la novación de créditos deberán constar en el respectivo manual.

No se concederán novaciones de forma automática. Toda petición de novación deberá ser solicitada formalmente, por escrito y de forma individual por el deudor y, estar debidamente documentada y sustentada en un reporte de crédito, derivado del análisis de la nueva capacidad de pago del deudor, y con apego a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Los intereses vencidos y de mora, de la operación de crédito original no podrán ser objeto de novación. En caso de quedar intereses pendientes, en el respectivo instrumento deberá estipularse su forma de pago, que en ningún caso podrá contemplar la generación de intereses adicionales.

ARTÍCULO 20.- Impedimento para la novación: Las entidades no podrán novar operaciones de crédito que se encuentren en mora, reestructuradas o refinanciadas en la propia entidad, o en cualquier entidad del sistema financiero nacional, presentando deficiencias en la capacidad de pago o alguna condición que denote dificultad de pago, salvo cuando éstas se efectúen por la sustitución del deudor, quién queda libre de la obligación primaria.

ARTÍCULO 21.- Créditos refinanciados: Procederá por solicitud del socio cuando éste prevea dificultades temporales de liquidez pero su proyección de ingresos en un horizonte de tiempo adicional al ciclo económico de su actividad y no sustancialmente extenso, demuestre su capacidad para producir utilidades o ingresos netos que cubran el refinanciamiento a través de una tabla de amortización.

El refinanciamiento de la operación concedida con cargo a una línea de crédito, dejará insubsistente dicha línea.

El refinanciamiento de las operaciones de crédito, no procederá con aquellas cuya categoría de riesgo de crédito en la propia entidad sea superior a "B2". Las operaciones de crédito podrán refinanciarse por una sola vez.

Los intereses vencidos y de mora, de la operación de crédito original no podrán ser objeto de refinanciamiento. En caso de quedar intereses pendientes, en el respectivo instrumento deberá estipularse su forma de pago, que en ningún caso podrá contemplar la generación de intereses adicionales.

ARTÍCULO 22.- Créditos reestructurados: Procederá por solicitud del socio cuando éste presente debilidades importantes en su proyección de liquidez, donde el cambio en el plazo y las condiciones financieras requeridas puedan contribuir a mejorar la situación económica del cliente, y la probabilidad de recuperación del crédito. Será aplicable a aquel deudor que por cualquier causa debidamente justificada y comprobada, ha disminuido su capacidad de pago más no su voluntad de honrar el crédito recibido.

En la reestructuración se podrá efectuar la consolidación de todas las deudas que el deudor mantenga con la entidad al momento de instrumentar la operación. Las

operaciones de crédito podrán reestructurarse por una sola vez, pudiendo previamente cancelarse la totalidad o parte de los intereses pendientes a la fecha en que se instrumente la operación.

Un crédito reestructurado mantendrá la categoría de riesgo que tuviere al momento de implementar dicha operación. El traslado de la calificación de una operación reestructurada a la subsiguiente categoría de menor riesgo, procederá cuando el deudor haya efectuado el pago de, por lo menos, tres (3) cuotas consecutivas sin haber registrado morosidad. En caso de mantenerse el incumplimiento de pago, continuará el proceso de deterioro en la calificación.

Los intereses vencidos y de mora, de la operación de crédito original no podrán ser objeto de reestructuración. En caso de quedar intereses pendientes, en el respectivo instrumento deberá estipularse su forma de pago, que en ningún caso podrá contemplar la generación de intereses adicionales.

ARTÍCULO 23.- Impedimento para la reestructuración: No se efectuará la reestructuración de operaciones de crédito contempladas dentro de los artículos 14 y 15 de la presente norma.

SECCION II. CONDICIONES GENERALES

ARTÍCULO 24.- Excepcionalidad: El refinanciamiento y la reestructuración de un crédito deberán entenderse como una medida excepcional para regularizar el comportamiento de pago de un deudor y por la misma razón, bajo ninguna circunstancia, podrá convertirse en una práctica recurrente en el proceso de recuperación de la cartera de crédito de una entidad.

ARTÍCULO 25.- Aprobación: Las operaciones novadas deberán ser aprobadas por la instancia que aprobó el crédito original.

Las operaciones refinanciadas y reestructuradas deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración.

ARTÍCULO 26.- Cobertura de garantías: Las operaciones novadas, refinanciadas y reestructuradas no podrán tener cobertura inferior en relación con las garantías de operaciones previas, debiendo los responsables de la entidad verificar la cobertura, vigencia e integridad de las garantías constituidas.

ARTÍCULO 27.- Términos y condiciones: Los términos y condiciones de los créditos novados, reestructurados y refinanciados deberán estar debidamente estipulados en los documentos que respalden dichas operaciones.

Las operaciones novadas, refinanciadas y reestructuradas mantendrán el segmento de crédito de la operación original.

ARTÍCULO 28.- Servicio de consulta de historial crediticio: Las entidades del sector público autorizadas a prestar el servicio de consulta de historial crediticio deberán facilitar dicha información sin costo para las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes a los segmentos 4 y 5.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria podrá emitir normas de control necesarias para la aplicación en la presente resolución.

SEGUNDA.- Los casos de duda relacionados con la aplicación de esta norma serán resueltos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Las operaciones de crédito concedidas por las cooperativas de ahorro y crédito a personas naturales y jurídicas antes de la vigencia de esta norma, mantendrán las condiciones pactadas, salvo acuerdo entre las partes.

SEGUNDA.- No se podrán otorgar nuevas operaciones de crédito a las personas que a la fecha de vigencia de esta norma superen los límites establecidos.

TERCERA.- Hasta que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emita la norma de calificación de peritos, las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar los servicios de valoración al que hace referencia el artículo 10 de la presente norma, a través de los peritos calificados por la Superintendencia de Bancos.

DISPOSICIÓN FINAL.- Esta resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial. De su cumplimiento encárguese a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

COMUNÍQUESE.- Dada en el Distrito Metropolitano de Quito, el 23 de septiembre de 2015.

2.2.10.2. Etapas en la concesión de créditos

Cada uno de los pasos en el proceso de otorgamiento y recuperación de créditos se resumen en dos flujogramas, el primero para la concesión de créditos y el segundo para la recuperación.

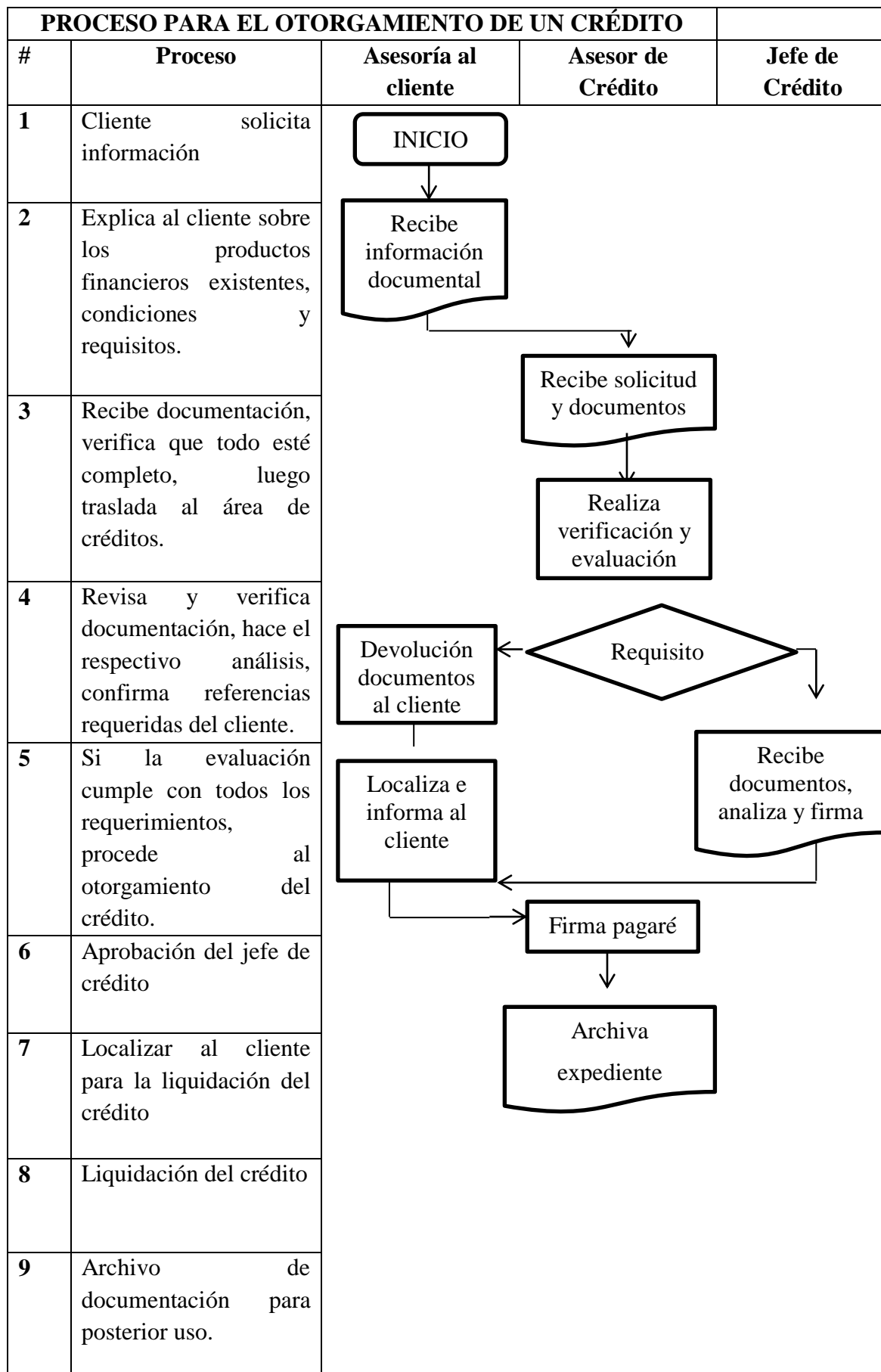


Gráfico N° 11: Flujo de concesión del crédito

Elaborado por: Los Autores

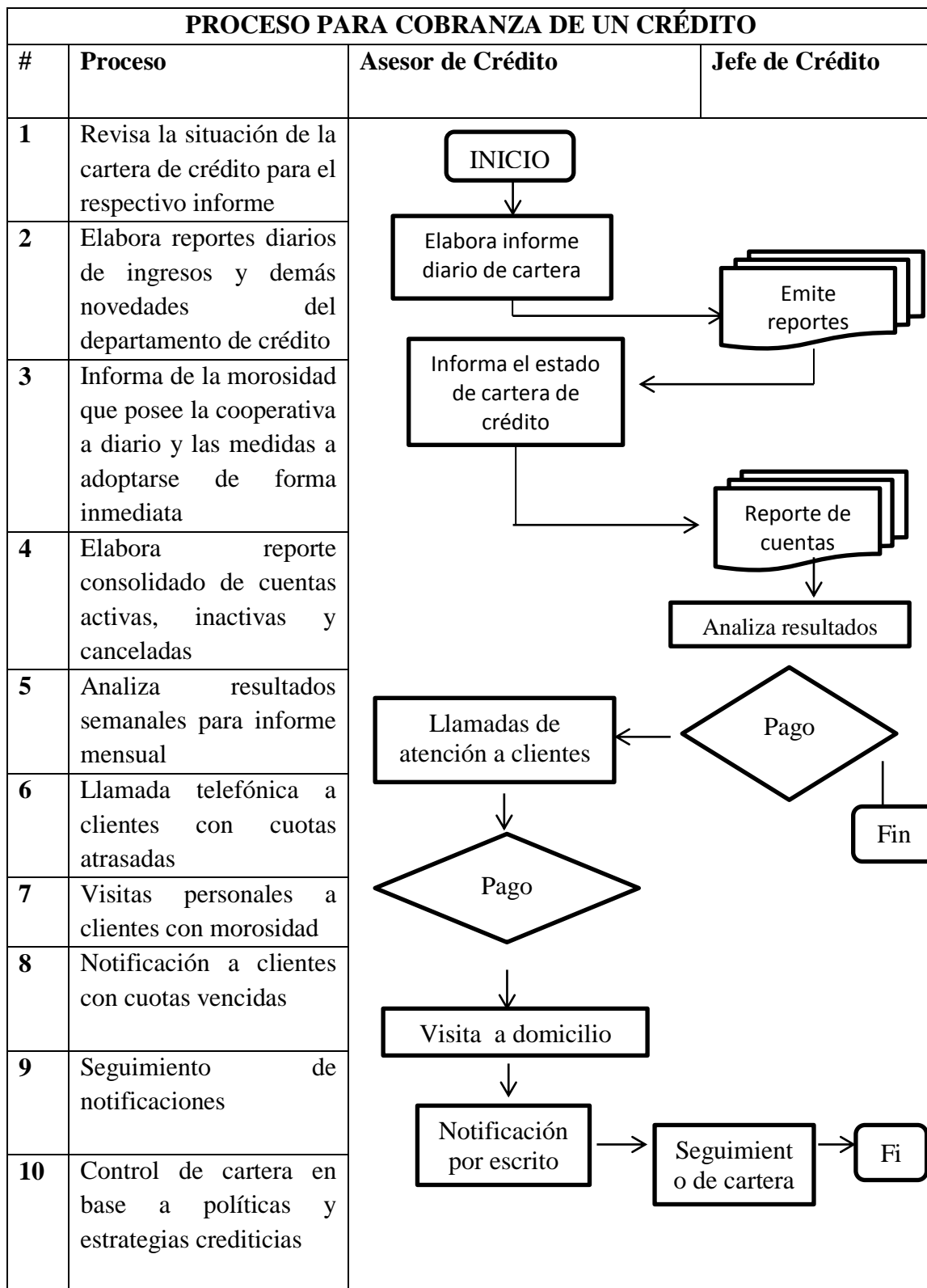


Gráfico N° 12: Flujograma de recuperación o cobranza del crédito

Elaborado por: Los Autores

A continuación se detalla todo el proceso que involucra el otorgamiento y recuperación de los créditos explicado detalladamente paso a paso y mediante flujogramas:

1. Verificación de la documentación

<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y Control de solicitud de crédito y documentos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y Control de datos informativos como: 	<ul style="list-style-type: none"> • Buró de Crédito • Función Judicial • Record Crediticio Interno
<ul style="list-style-type: none"> • Si en el control de datos históricos, no es aceptable para continuar con el proceso, el socio debe justificar o arreglar con el Jefe de crédito. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los datos del socio como del garante (s), cada 6 meses como política interna. En caso de que se requiera actualizar la ubicación del domicilio, procedemos de la siguiente manera: 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la solicitud correspondiente, escanear el croquis de la solicitud de crédito del socio y enviar para la inspección. • Realizar la inspección del domicilio y elaborar un informe.
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si el Garante (s) es socio: 	<ul style="list-style-type: none"> • No es socio, Registrar los datos del garante en la base de datos.
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar la solicitud de crédito al sistema Socio/Garantes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Escanear las solicitudes de crédito 	
<ul style="list-style-type: none"> • Adjuntar los documentos y enviar al comité de crédito para respectivo análisis. 	

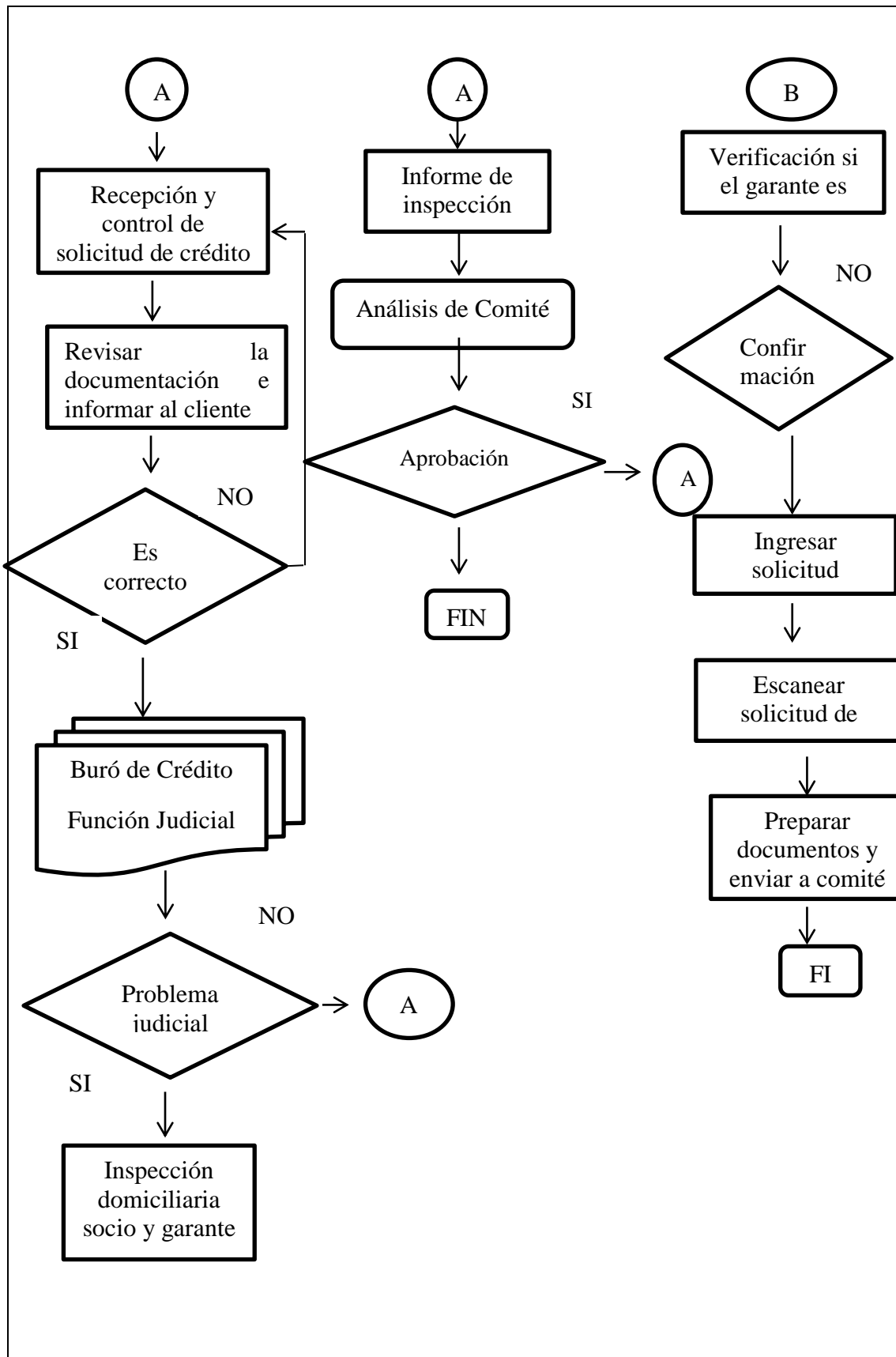


Gráfico N° 13: Flujograma de la verificación de la documentación

Elaborado por: Los Autores

2. Archivar la documentación

- El oficial de crédito es el responsable de recoger los documentos respectivos del socio.
- El oficial de crédito procede a entregar los documentos al auxiliar encargado para su respectivo archivo.
- Se verifica que la información coincida con los datos proporcionados por el cliente en todo el proceso del crédito.
- En caso que no exista ningún inconveniente en la verificación de toda la información recabada se procede a archivar.

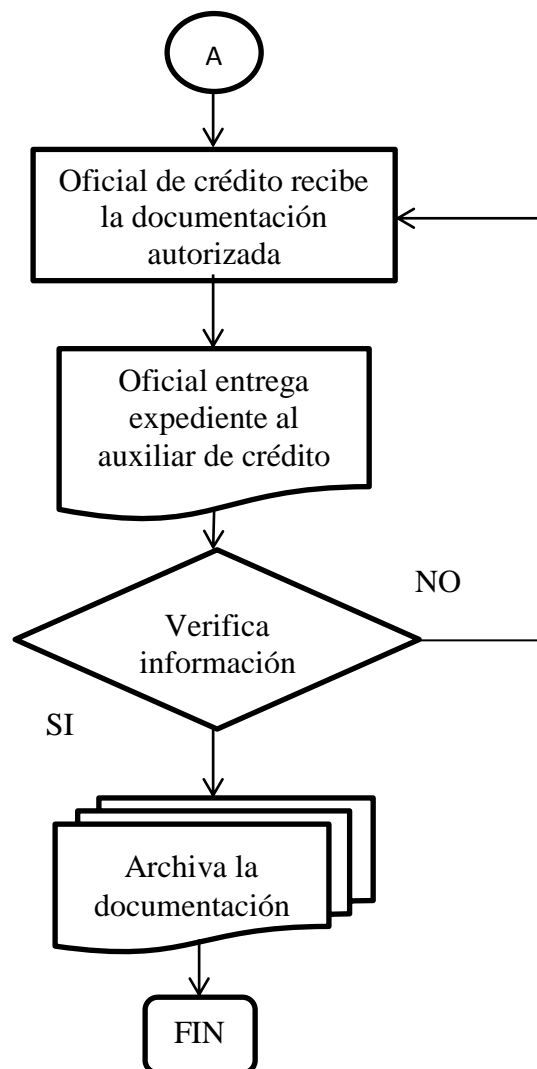


Gráfico N° 14:Flujograma del archivo de la documentación

Elaborado por: Los Autores

3. Sistema recordatorio

- Luego de haber realizado los controles previos a la fecha, con las llamadas telefónicas y el socio no se acerca a cancelar la cuota, el oficial de crédito procede a emitir un informe de todos los valores de las carteras vencidas.
- Al siguiente día hábil, el oficial de cobranza efectúa la entrega del primer memorando al socio.
- En caso de que no exista respuesta por parte del deudor, se procede a la entrega del segundo memorando luego de 15 días del primero.
- Si persiste la deuda, se le entregara un tercer memorando luego de 30 días indicando, que en caso de que no cancele se procederá, al cobro a su garante.
- Transcurridos 3 días se le entregara el primer memorando al garante y los demás memorandos de igual manera que al socio.
- Al finalizar las instancias de entrega de memorandos, se procede a utilizar como siguiente método la vía judicial.

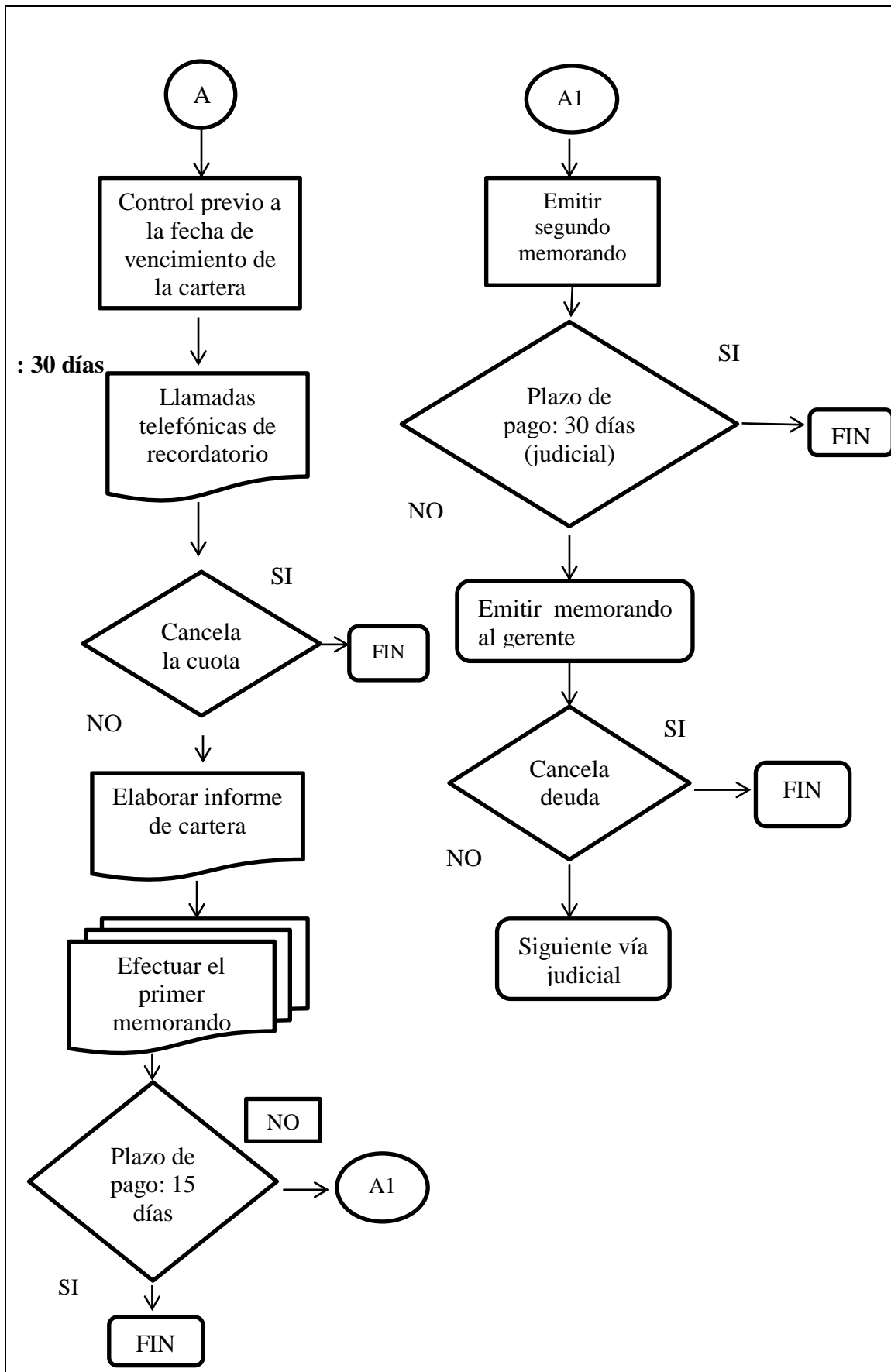


Gráfico N° 15: Flujograma del Sistema recordatorio

Elaborado por: Los Autores

4. Cobranza Extrajudicial

- Analizar los casos que pasan al trámite judicial (Jefe de Crédito, Cobranzas, Abogado), por incumplir sus pagos.
- Elaborar un informe de la cartera del socio
- Verificar la existencia de la garantía, bienes en el Registro de la Propiedad.
- Citar al socio para realizar un arreglo antes de empezar con los trámites judiciales.
- Tratar de llegar a acuerdos entre las partes:

Si se llegan acuerdos entre las partes fin del proceso.

Si no se llega acuerdos se abre la etapa de prueba por seis días hábiles se reproduce el pagaré en forma íntegra, y se expone lo relatado en el juicio.

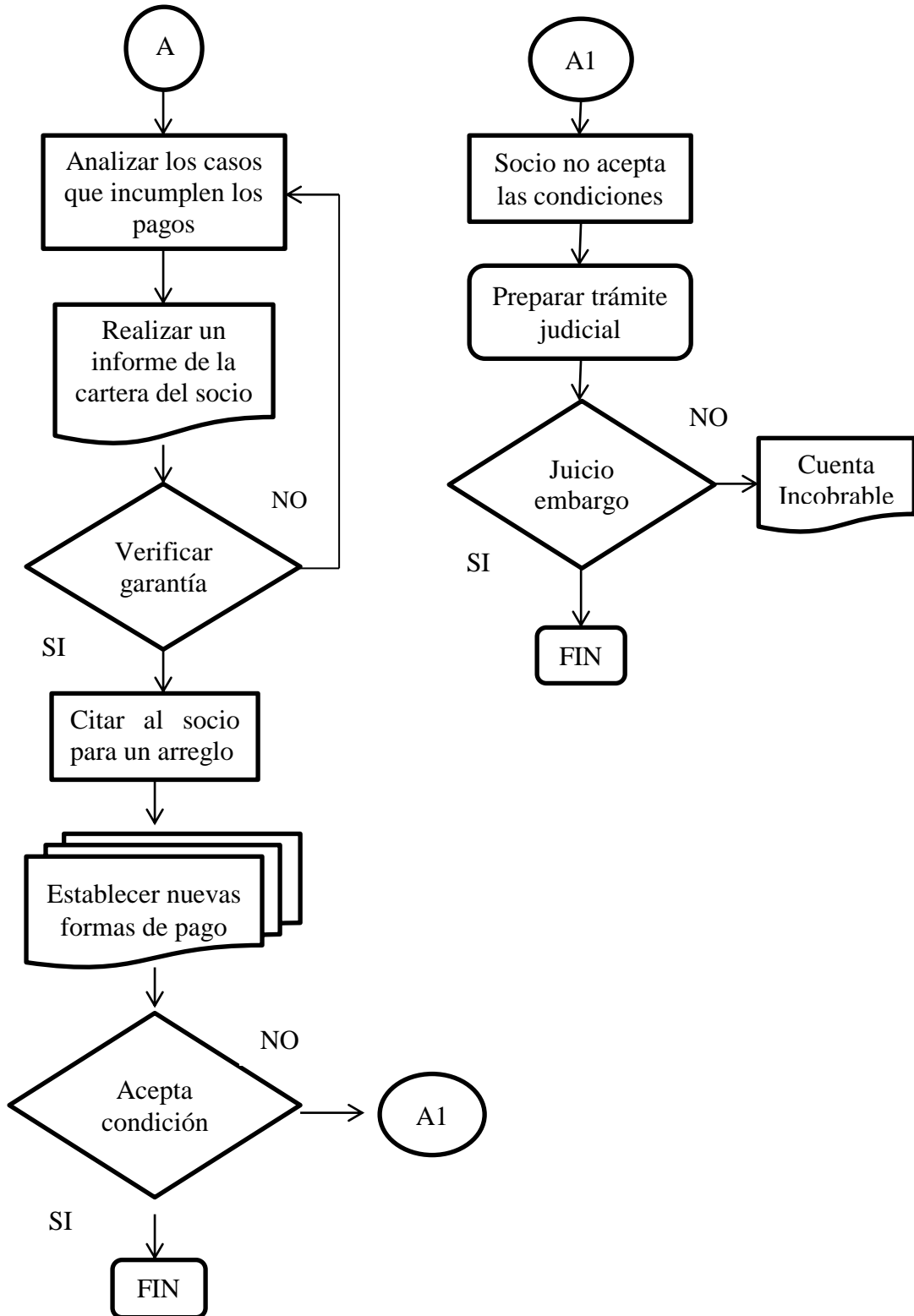


Gráfico N° 16: Flujograma de Cobranza Extrajudicial

Elaborado por: Los Autores

5. Análisis de Cartera Previa

- El oficial de cobranza debe revisar los reportes de pagos vencidos a la fecha.
- De los créditos vencidos elaborar las notificaciones de acuerdo al periodo de mora:
 - a) 1 a 29 días enviar al socio las notificaciones
 - b) 29 a 59 días enviar al socio y garantes las notificaciones
 - c) 59 a 89 días enviar al socio y garantes las notificaciones
 - d) Pasado los 90 días el caso pasa a ser de trámite judicial

- Si el socio se reporta a las notificaciones, se procede a realizar el refinanciamiento por mora y gastos administrativos.

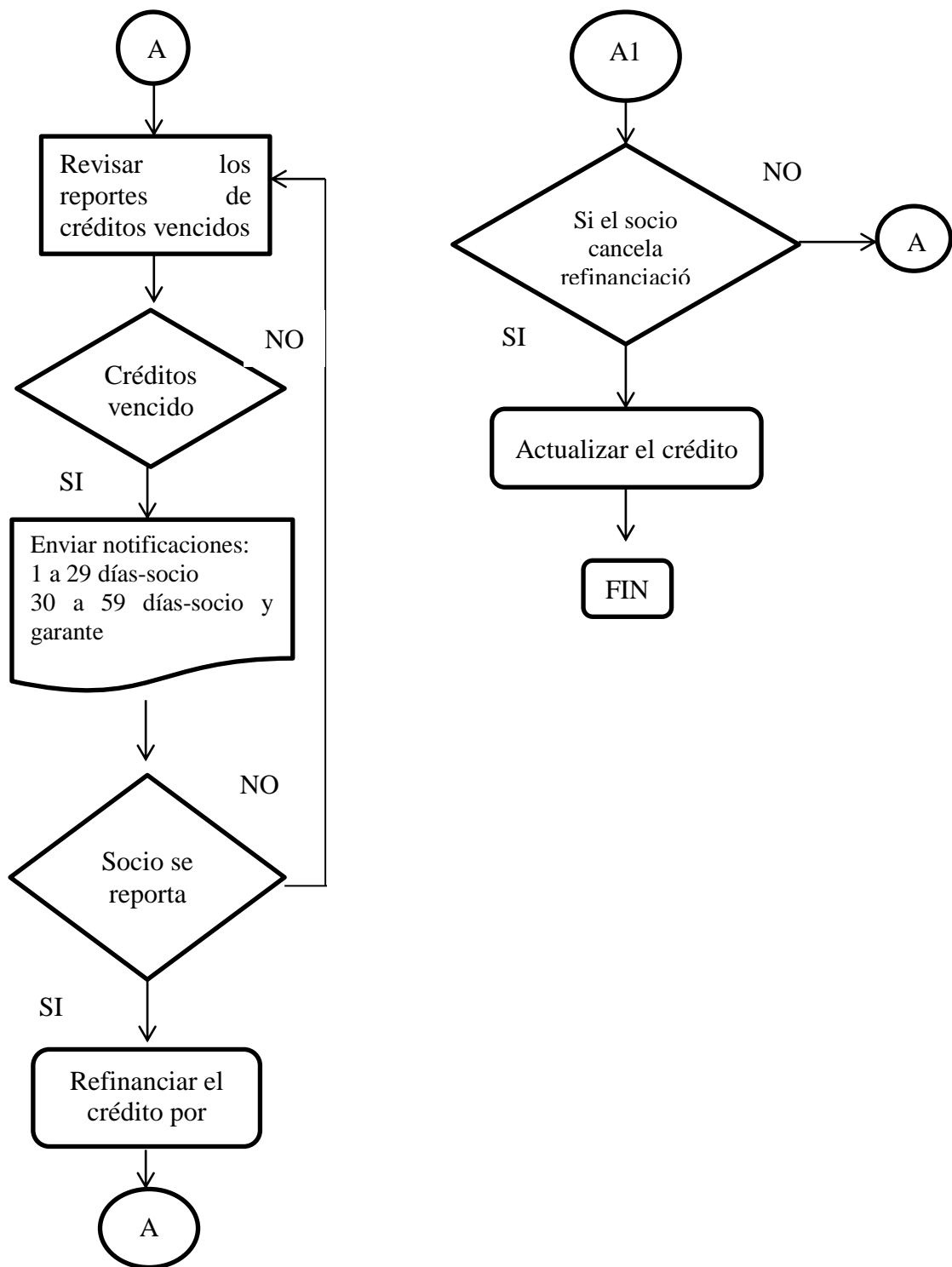


Gráfico N° 17: Flujograma del análisis de cartera previa

Elaborado por: Los Autores

CONCLUSIONES

Después de realizada nuestra investigación concluimos lo siguiente:

- Un análisis amplio de aspectos bibliográficos de la gestión de recuperación de la cartera vencida de créditos, permite orientar el modelo de Gestión para la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.
- Un diagnóstico estratégico de la cartera de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Ha permitido conocer básicamente el problema que constituye está dentro de la cooperativa.
- La mayoría de los clientes prefieren como un mecanismo de renegociación que se les amplíe el plazo estipulado, para realizar sus pagos con mayor tranquilidad, otra alternativa es que los clientes puedan realizar pagos con bienes inmuebles y por último se menciona como una alternativa viable bajar la tasa de interés.
- Los préstamos que se realizan en su totalidad sirven para el consumo de la colectividad, la comunidad usa esos préstamos para su diario vivir, es decir no se ha privilegiado la inversión en el aparato productivo del país.
- Como garantías se les exige a los clientes de la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, las firmas, como medio primordial ante las otras opciones.
- La Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, no presenta ningún convenio, con entidades, públicas o privadas, es decir se realizan los contactos personalmente, entre la cooperativa y el futuro cliente sin la relación de intermediarios.
- Finalmente se concluye que la estructuración del modelo de gestión debe estar orientado a favorecer a los socios, que son los verdaderos dueños del capital de la organización.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable llevar a cabo la renegociación de las deudas bajo el principio, que un negocio se concibe como una transacción en las cuáles las dos partes se benefician, por tanto los intereses de la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda son primordiales pero las dificultades de los clientes para conciliar sus créditos también son importantes.
- Una entidad cooperativista para ser más competitiva debe poner énfasis en las dimensiones de la calidad, técnica o sentida, por lo tanto se debería mejorar en esta institución el trato que se les entrega a los socios y clientes.
- Análisis del sujeto de crédito de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos:
 - No tener historial negativo en la cooperativa
 - Tener fundamento de repago
- El valor de la cuota renegociada tiene que ser ajustada con la real capacidad de pago del socio.
- Crear convenios con instituciones públicas y privadas para reducir el nivel de morosidad.
- Una nueva manera de la renegociación de deudas es presentarle al socio, nuevas opciones con un mayor plazo, con la opción de cancelar ya sea en bienes muebles, inmuebles o con dinero en efectivo, ofertando un tipo de interés competitivo en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

El listado de libros que han sido empleados como fuente de consulta para la realización del trabajo de investigación son:

Córdoba, M. (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Córdova, M. (2007). Gerencia Financiera Empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.

WEBGRAFÍA

Frascati, M. d. (05 de Febrero de 2014). Definición del Concepto de Proyecto de Investigación (DGIIA - VMGA). Obtenido de [http://redpeia.minam.gob.pe/admin/files/Proyecto%20de%20investigaci%C3%B3n%20ambiental%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://redpeia.minam.gob.pe/admin/files/Proyecto%20de%20investigaci%C3%B3n%20ambiental%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)

Gestión y Administración. (s.f.). Recuperado el 02 de 06 de 2015, de Gestión y Administración: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>

Gómez, G. (11 de 01 de 2001). gestiopolis.com. Recuperado el 28 de 06 de 2015, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/administracion-capital-trabajo/>

Groppelli, A. (2000). Finance. New York: Borron Educational Series.

Higuerey, A. (s.f.). Recuperado el 29 de 06 de 2015, de http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema3.pdf

Kaplan, & Norton. (1996). 2000.

Oca, L. M. (s.f.). Dirección Estratégica: una ventaja competitiva. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica.shtml>

Oca., L. M. (s.f.). La Dirección Estratégica: Una ventaja Competitiva. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica.shtml>

Palacios, L. (2010). Dirección Estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Parra, J. C. (13 de Septiembre de 2010). La Empresa Inteligente. Obtenido de <http://www.empresadehoy.com/la-empresa-inteligente/>

Sierra, P. G. (28 de Enero de Oviedo 1999). Manual de Materialismo Filosófico; Una introducción Analítica. Obtenido de Biblioteca Filosofía en español:

http://www.dianoesis.net/diccionario%20de%20filosofia_Pelayo_Garc%C3%83%C2%ADa_Sierra.pdf

ANEXOS

Anexo N° 1: ENCUESTA PARA EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA

Objetivo: optimizar y recuperar la cartera de crédito en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba.

1.- ¿Existe en la Cooperativa un Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito?

SI () NO ()

2.- ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos para la cartera de crédito?

SI () NO ()

3.- ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera?

() Organización estructural

() Control presupuestario

() Políticas para evitar la morosidad

() Políticas para lograr rentabilidad

4.- ¿Cree usted que se puede controlar la morosidad mediante un control presupuestario?

SI () NO ()

5.- ¿Existe personal destinado al control de la cartera de créditos?

() No existe

() Poco personal

() Suficiente personal

6.- ¿Existen indicadores de gestión que guíen la gestión financiera?

SI () NO ()

7.- ¿Se han aplicado políticas para mejorar la cartera de créditos?

SI () NO ()

8.- ¿Con qué frecuencia se informa por parte del Departamento Financiera sobre los niveles de Morosidad?

() Mensual

() Trimestral

() Semestral

() Anual

9.- ¿El personal del Departamento financiero conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

SI ()

NO ()

Gracias por su colaboración

Anexo N° 2: ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA

Objetivo: optimizar y recuperar la cartera de crédito en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba.

- 1.- ¿Existe en la Cooperativa un Modelo de Gestión para la recuperación de la cartera vencida de crédito?
- 2.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en el manejo de la cartera de crédito de la cooperativa?
- 3.- ¿Cuál es el índice de morosidad? y a su criterio ¿Cuáles son las razones?
- 4.- ¿Qué gestión está realizando la cooperativa para lograr disminuir la morosidad?
- 5.- ¿Existen políticas entorno a la cartera de créditos y la morosidad en los distintos segmentos?
- 6.- ¿Considera usted necesario dividir el área de Cartera de crédito con la de recuperación de la cartera?
- 7.- ¿Cree usted que se requiere mayor frecuencia acerca de la información que usted necesita para la toma de decisiones?
- 8.- ¿Cree usted que la gestión presupuestaria es eficiente?
- 9.- ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información acerca de la gestión presupuestaria de la cooperativa?

Gracias por su colaboración